جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة القريات من وجهة نظرهم

إعداد الطالب
عيد عايش الرشيدي

إشراف
الأستاذ الدكتور إخليف الطراونة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالا
لمتطلبـــات الحصول على درجـــة الماجستير في
الإدارة التربوية قـــســـم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2008

الآراء الواردة في الرسالة الجامعيَّة

لا تُعبِّر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب عيد عياش الرشيدي الموسومة بـــ:

مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة القريات من وجهة نظرهم

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الإدارة التربوية.**

القسم: الأصول والإدارة التربويه.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. اخليف يوسف الطراونة		2008/07/31	مشرفاً ورئيسا
أ.د. أحمد عبد الجليل بطاح		2008/07/31	عضواً
د. حسن أحمد الطعاني		2008/07/31	عضواً
د. سلامة يوسف طناش		2008/07/31	عضواً

عميد الدراسات العليا

أ.د. حسام الدين المبيضين

جامعة مؤتة – عمادة الدراسات العليا – مؤتة

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي: 61710
تلفون: 03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى والدي ووالدتي أصل سعادتي وتوفيقي بعد الله...

إلى زوجتي وأولادي رفقاء دربي...

إلى إخوتي الأعزاء...

إلى أهلي جميعاً...

إلى كل النفوس الرانية والعطشى للعلم والمعرفة...

إلى كل من خط حرفا في سفر الأمل ودفتر التاريخ...

إلى كل العاملين في ميدان التربية والتعليم...

لهم أهدي جهدي المتواضع هذا...

مع المحبة والعرفان

عيد عايش الرشيدي

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي ألهمني الطموح وسدد خطاي.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى جامعتي الموقرة برئيسها وإدارتها ومدرسيها وطلبتها، وأخص بالذكر أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتوراخليف يوسف الطراونة الذي تفضل عليّ بالإشراف على هذه الرسالة، وعلى ما قدمه لي من نصح وإرشاد حتى خرج هذا العمل بصورته المتكاملة.

كما وأتقدم بخالص الشكر إلىأعضاء لجنة المناقشة لـ تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

وشكري وعرفاني إلى كل من ساهم في إنجاز هذا الجهد العلمي ولو بكلمة أو دعاء.

ولا يفوتني في ختام شكري وعرفاني إلى هذا البلد المعطاء ، بلدي الثاني المملكة الأردنية الهاشمية،لأصالة أهلها الطيبين في معشرهم وأمن مدخلهم ، وكرم ضيافتهم وحسن جيرتهم.

فمنكم العطاء .....ومني الوفاء

لكم جزيل الشكر والعرفان

عيد عايش الرشيدي

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة القريات من وجهة نظرهم

عيد عايش الرشيدي
جامعة مؤتة، 2008

هدفت الدراسة التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مـديري ومـديرات المدارس في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، وأثـر عد من المتغيرات على تصورات مديري ومديرات المدارس لمستوى الإبداع الإداري لديهم. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة الإبداع الإداري التي تكونت من (45) فقرة موزعة على مجالات الدراسة الخمسة، وتألفت عينة الدراسة من (170) مـديراً ومديرة مدرسة، وقدبينت نتائج الد راسة أن هناك مستوى مرتفعا من الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة بصورة عامة، وذلك في الإبداع الإداري ككل، وفي المجالات الفرعية للإبداع الإداري (القدرة على حل المشكلات واتخاذ القـرار، والقـدرة علـى التغيير، وروح المجازفة، وسعة الاتصالات، ودرجة تشجيع الإبدا ع). وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الإبداع الإداري الكلي لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة القريات تعزى إلى الخبـرة في مجال الإدارة لصالح الأكثر خبروعلى مجالات الإبـداع الإداري الآتيـة : حـل المشكلات واتخاذ ا لقرار ومجال روح المجازفة ومجال سعة الاتصالات ومجال تشجيع الإبداع. كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسـطات عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للإبداع الإداري الكلي، ومجالات الإبـداع الإداري، وفقا لمتغيري المؤهل العلمي و النوع الاجتماعي. وفي ضوء نتائج الدراسـة خرجـت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها : إعطاء صلاحيات لمديري ومديرات المدارس بتقديم مكافآت وتسهيلات مالية للموظفين المبدعين حرصا على استمرارهم في العمل . وضرورة إخضاع الترقيات في مديريات التربية والتعليم إلى أسس موضوعية تـستند إلى الكفاءة والجدارة والإنجاز .

Abstract

Administrative Creativity Level of Schools' Principals in the Qurayat Governorate As perceived by Them

Eid Ayesh Al Rashdi
Mu'tah University, 2008

The purpose of this study was to investigate the administrative creativity level of male and female school principals in the governorate of Qurayat in the Kingdom of Saudi Arabia, as perceived by them and the effect of a number of variables on the conceptions of school principals of their administrative creativity.

To achieve the objectives of the study, an administrative creativity questionnaire was developed consisting of (45) items distributed on the fifth study aspects. Sample of the study consisted of (170) male and female school principals.

Results of the study showed that there is a high level of administrative creativity of the subjects of sample in general in the administrative creativity as a whole and in the subsidiary aspects of administrative creativity (ability to solve problems and take decisions, and ability to change and take risk, spread of communication and creativity encouragement degree).

Results of this study revealed that there are statistical significance differences at (α<= 0.05) in total administrative creativity of male and female school principals in the governorate of Qurayat attributed to experience in administration field and over the following administrative creativity aspects: Problem solving, decision making, risk taking, communication spread and creativity encouragement aspect.

The study also showed that there are no statistical significance differences between the arithmetic means at the level of (α<= 0.05) of the total administrative creativity and administrative creativity aspects in accordance with the academic qualification and gender variables.

In light of the study's results, the study was concluded by a number of recommendations, most important of which are the following: Male and female school principals should be given powers to give financial bonuses and facilities for creative employees in an aspiration that they would continue in employment and that it is necessary to subject promotions in the directorates of education to objective foundations based on competency, qualification and achievement.

الفصل الأول

خلفية المشكلة وأهميتها

1.1 المقدمة:

يشهد العالم اليوم تطوراً كبيراً وسريعاً في مختلف مجالات الحيـــاة الاجتماعيـــة والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية، وهذا التطور ينعكس ع لى طبيعة حياة الأفراد والمؤسسات والدول، وهذا التطور والتقدم ينشأ في الأصل عن محاولات إبداعية من قبل القيادات والإدارات ، فلا بد من وجود إدارة ذات كفاءة وفعالية في المؤســسات لمواكبة هذا التطور ، وهذا يتطلب من المؤسسات التركيــز والعنايــة بالمواهــب الإبداعية الابتكارية في الإدارة .

وإذاكانت التربية في مفهوما المعاصر ، أداةللتغيير والتطوير ، ولهــا مــن الآثار والنتائج الإيجابية ما يجعلها تحتل المكان الأول بين وسائط الإصلاح والتقــدم في أي دولة من الدول . فأن نتائج هذه العملية منوطة إلى حد كبير بإداراتهــا، التــي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية ا لتربوية وتوجيهها، على أساس أن النجاح في أي عمل أو تنظيم ،يعتمد على الطريقة ، أو الأسلوب الذي تدار به تلك الأعمــال أو التنظيمات، وقدرة تلك التنظيمات على توجيه الأعمال والأنــشطة نحــو الأ هــداف المرغوب فيها (اليندسكو، 1996). وتعد المؤسسات التربوية أداة حيوية وفاعلة فــي المجتمعات الإنسانية، وذلك لان التربية تشكل المدخل إلى التنمية الــشاملة ، وهــي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات إذا تعرضت للمصاعب والمحن . وإذا كانت المؤسسات التربوية الأداة الحيوية في المجتمع ، فأن الإدارة التربوية هــي المفتــاح ونقطة البدء في عملة إصلاح ا لتعليم وتطويره ليواكب حاجات المجتمــع وتطلعاتــه (حوامده، 2002).

إن الاهتمام بالإدارة التربوية، يستدع ي الاهتمام بالإنسان الذي يعد العنــصر الفعال في المنظمات التربوية، فوجود الأفراد ضمن هياكل تنظيمية يفرز أنماطا من التفاعلات الإنسانية، والتي يمكن من خلالها الحكم علــى فعاليــة هــذه المنظمــة . فالمنظمات الفعالة تحقق إنتاجية عالية، وتساد د الاقتصاد. في حين إن المنظمات غير

الفعالة تعاني من مشكلات ومعوقات (النجار، 1998). والإنسان يعمل ضمن مناخ تنظيمي يعبر عن الخصائص التي تميز منظمة عن أخرى، ويدركها الأفراد العاملون داخلها، مما يجعل لهذه الخصائص تأثيرا في السلوك الوظيفي لديهم (الشربيني، 1987). وهذا ينعكس على الرضا والأداء والإنتاجية لهؤلاء الأفراد، وبالتالي على نجاح المنظمة، ومدى قدرتها على الاستمرار والتطوير (محارمة، 1993).

والمدرسة هي ميدان العمل في الإدارة المدرسية، وهي الوحدة الأساسية في الجهاز التنظيمي التربوي ، لذا يقع على عاتق المدير عبء ثقيل ومسؤوليات كبيرة في هذا المجال لهذا يجب أن يكون مدير المدرسة قائدا تربويا وتعليميا ، وأينما يجد المشاهد مدرسة ناجحة فعالة لا بد أن هناك إدارة مدرسية فعالة، وكذلك فإن سر نجاح الإدارة المدرسية تكمن في نوعية ونمط الاتجاهات الفكرية والإدارية التي يؤمن بها ويطبقها مدير المدرسة وفي درجة وعيه لحاجات مدرسته ، ومجتمعه، وفي طبيعة تدريبه وخبراته السابقة وقدرته على التعامل مع المتغيرات الحالية والمستجدة داخل مدرسته وخارجها بنجاح وفعالية (سلامة، 1992).

ومن ثم فان المدرسة تعتبر نسقاً من التفاعل الاجتماعي التي يصعب دراستها كغيرها من الأنساق الاجتماعية الأخرى إلا عن طريق تحليل العمليات والأنشطة والوظائف والبناءات الداخلية التي تتكون منها وتميزها عن غيرها من الممارسات الاجتماعية والتعليمية. فالمدرسة قد تختلف عن طبيعة البيئة الاجتماعية الذي تؤثر فيه، ولكن تتميز بخصائص معينه لأنماط التفاعل بين أعضائها وتختلف فيما بينها نتيجة لتباين أنماط التفاعل وعلاقة أعضاؤها الداخلية (عبد الرحمن، 1996).

ولأن مفهوم الإدارة الحديث يتسم بالشمولية أصبح لزاما على مدير المدرسة أن يتعرف على النظام التعليمي في بلده ويدرك الأهداف التربوية لجميع مراحل التعليم لمختلف المناهج والمواد التعليمية ، وأن يتصدى للصعوبات التي تعترض المدرسة في المجالات الآتية: تحقيق الأهداف التربوية ، التعاون مع المجتمع المحلي، تنمية روح التعاون والعمل الجماعي. ولا بد أن يتوفر في المدير حتى ينجح في تطوير إدارته صفات شخصية تتمثل في قدرته على إقامة علاقات سليمة مع

الآخرين والإقناع بالحجة والمنطق لا بالضغط والإكراه ، والإخلاص بالعمل حتى يكون قدوة صالحة لغيره ، وأن يحسن التصرف ويتخذ القرارات السليمة في الوقت المناسب ويحسم الأمور ولا يتردد وبخاصة فيما يتعلق بهيبة الإدارة وحسن سير العمل وتكون لديه المرونة الكافية لتعديل رأيه وعلى المدير أ ن يعتمد الصدق والوضوح والموضوعية في عرضه للأمور وان يبتعد عن التعصب الأعمى وان يتمتع بصحة نفسية وجسمية وعقلية سليمة (القدومي، 1997).

وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المؤسسة أن هناك تفاوتاً بين أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب به الذي يطمح إليه أصحاب تلك المؤسسات لتحقيق النجاح لمؤسساتهم . وهذا التفاوت يحث إدارة المؤسسة على دراسة وتبني أسلوب جديد والظروف التي تخ لق الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات في بيئة المؤسسة مثل التغيرات التكنولوجية وتوفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل . فإذا شعرت المؤسسات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فأنها ستحاول سد الفجوة من خلال الإبداع (العميان، 2002).

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تنبع مشكلة هذه الدراسة من استقراء الباحث للواقع الميداني، وشعوره أن هناك حاجة ملحة للتغيير في طرق الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس حتى تصبح غنية بالإبداع الإداري فمن خلال مقابلة عدد من المعلمين ومديري المدارس وسؤالهم عن مفهومهم للإبداع والتميز تبين أن الإبداع لدى مديري المدارس يختلف من مدير إلى آخر، ونظراً للتطور السريع في الحقل الإداري التربوي وارتفاع مستويات الإبداع والمهارات القيادية لدى مديري المدارس على المستوى العالمي والإقليمي إلى درجةتكاد أن تكونمقبولة على المستوى المحلي في المملكة العربية السعودية، إلا أن مدارس التعليم العام في محافظة القريات لازالت تعاني من بعض المشاكل الإدارية والمالية ومنها:

1 – زيادة نسبة تسرب الطلبة في السنوات الثلاثة الأخيرة في محافظة القريات بنسبة (5%) عن السنوات الخمس السابقةوكذلك زيادة نسبة تأخر الطلبة عن

حضور الطابور الصباحي ، إلى جانب هروب الطلبة من بعض الحصص الدراسية، ومن أسباب هذه المشاكل عدم متابعة مديري المدارس وضعف قدرة الإدارات المدرسية عن ضبط أو معالجة مثل هذه السلوكات (إدارة التعليم، محافظة القريات، 2007).

2 – عدم متابعة مديري ومديرات المدارس الخطابات والكتب الرسمية الواردة من مديريات التعليم ووزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وعدم الرد عليها وعدم تعميمها على المعلمين والطلبة (السجلات المدرسية، 2007).

3- عدم سيطرة مديري ومديرات المدارس على المشاكل التي يقع بها طلاب المدارس مثل: غياب الطلاب وتأخرهم، وسوء سلوكياتهم المختلفة، وتسربهم (ملاحظات من خلال الخبرة الشخصية).

4- عدم تفاعل مديري المدارس ومديراتها مع المجتمع المحلي في مجلس المدرسة، مجلس المعلمين (السجلات المدرسية، 2007).

5- عدم متابعة واهتمام مديري ومديرات المدارس بمستجدات العصر من تقنيات التعليم،الأجهزة التعليمية (ملاحظات من خلال الخبرة الشخصية).

فمن خلال مراجعة الأدب النظري وتجربة الباحث الشخصية كمدير لأحدى مدارس المحافظة فإنه بإمكان مدير المدرسة المبدع الذي يتمتع بمهارات قيادية مواجهة المشاكل الإدارية التي يقع بها العديد من المدربين ونقل مدرسته نقلة جيدة على الرغم من شح الموارد. لذا يرى الباحث أنه من الضروري إقامة مثل هذه الدراسة من اجل معرفة مستويات الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة القريات من وجه نظرهم لتحديد نوعية ورش العمل المطلوبة لحثهم وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم الإدارية وتنمية الإبداع الإداري لديهم وتقديم التوصيات المناسبة لهم للارتقاء بالإدارة المدرسية لتواكب تطورات العصر.

وقد أوصت بعض البحوث بالقيام بمزيد من الدراسات حول الإبداع الإداري فقد أوصى (محارمة، 1993) بإجراء دراسات ميدانية حول الإبداع الإداري، وأشارت (عماد الدين، 2001) إلى وجود إشارات إلى افتقار الإدارات التربوية إلى مفاهيم حديثة تنقلها من مجرد عمليات تسيير إلى عمليات إبداع وابتكار وتغيير.

إن المشكلة التي تتصدى لها هذه الدراسة تكمن في التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدار س من وجهة نظرهم ، والتعرف على مستوى الإبداع الإداري كوسيلة تشخيصية تتيح للإدارة العليا إمكانية إصدار أحكام تقويمية، ومن ثم التركيز على إحداث التغيرات المطلوبة المبنية على أسس علمية من أجل رفع مستوى الإبداع لدى مديري ومديرات المدارس.

وقد سعت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة القريات من وجهة نظرهم؟
2. هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى الإبداع لدى مديري المدارس تعزى للمؤهل العلمي؟
3. هل توجد هناك فروق ذات د لالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى الإبداع لدى مديري المدارس تعزى لمتغير النوع الاجتماعي؟
4. هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى الإبداع لدى مديري المدارس تعزى للخبرة؟

3.1 أهمية الدراسة:

تعد دراسة الإبداع الإداري من أهم الموضوعات في مجال الإدارة ، لما للإبداع من أهمية في قدرة المنظمات على المنافسة ، والبقاء والتطور، وخاصة في عصر العولمة وتفجر المعرفة. ونظرا لما يعتقد أن للإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس له تأثير على أدائهم في المدارس . فقد تكمن أهمية الدراسة الحالية من خلال الأمور الآتية:

1. أنها تعتبر امتداداً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الإبداع الإداري في النظام التربوي.
2. أنها تعتبر معينة ومفيدة لصانعي القرار في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية للتعرف على درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، من أجل حثهم وتشجيعهم وتطوير مهاراتهم الإبداعية.

3. مساعدة المحلل التربوي في بناء إستراتيجيات وبرامج تدريبية من خلال ما تسفر من نتائج وتوصيات.
4. إثراء المكتبة التربوية وتمكين الباحثين من الاستفادة من نتائجها.
5. يمكن أن تكون هذه الدراسة مؤشرا وحافزا لبحوث أخرى مستقبلية .

4.1 أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة.
2. إلقاء الضوء على أهمية الإبداع الإداري وخصائصه ومستوياته.
3. الوصول إلى توصيات وذلك في ضوء نتائج الدراسة التي يمكن أن تفيد المعنيين بالنظام التربوي.

5.1 حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على مديري المدارس في القريات في المملكة العربية السعودية خلال العام الدراسي 2007-2008م.

6.1 مصطلحات الدراسة:

يعرف (القحطاني، 2002) **الإبداع الإداري** بأنه استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة . أو توصله إلى حلول ابتكاريه لمشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداع المنظم الذي يصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم.

ويعرف الإبداع الإداري إجرائياً بأنه: الدرجة الكلية على مقياس الإبداع الإداري لدى مديري المدارس والذي قام الباحث بتطويره لهذه الغاية.

مدير المدرسة: هو المسؤول الأول في مدرسته، وهو المشرف على جميــع شؤونها التربوية، والتعليمية، والاجتماعية، وهو القدوة الحسنة لزملاءه أداءً وسلوكاً.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

يعد الإبداع الإداري من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة عموما، والإدارة العربية على وجه الخصوص، وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات . فالإبداع هام جداً بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، فتشجيع الإبداع والحث عليه أصبح في مقدمة الأهداف التي يسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها (العميان، 2002). كما ويدعم الإبداع أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، والمنظمات المبدعة وحدها القادرة على تحقيق النجاح، مما يتطلب من الإدارة العليا جهودا مكثفة، تدعم من خلالها العملية الإبداعية، التي تبدأ عادة من الداخل (الزهري، 2002).

ويمكن تطوير القدرة الإبداعية وتنميتها حسب قدرات الأفراد والجماعات والمنظمات وإمكاناتهم. ومما يشجع وجود بيئة اجتماعية مناسبة، تسهل تعاون الأفراد وتعزز المنافسة البناءة، هو أن يترافق كل ذلك مع وجود نظام فعال للحوافز والمكافآت وان يكون المناخ التنظيمي مناسبا وقد يساعد الجو الديمقراطي، والابتعاد عن الاتصال الرسمي المقيد بين المستويات الإدارية المختلفة على الإبداع والابتكار. إن تشجيع المنظمة لعامليها على الإبداع يكون بطرح أسئلة جديدة، وتقصير قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية، ومشاركة الأفراد كافة في تحديد المشكلات، واتخاذ الحلول المناسبة والحث على المخاطر المحسوبة، وتقديم الدعم الكافي لمرؤوسيهم (الزهري، 2002).

وحتى يتمكن التربويون من تطوير البيئة المدرسية لتصبح بيئة ايجابية ومثيرة لا بد من منهجية للعمل تقوم على مجموعة من المبادئ والأسس والأطر العامة التي تحكم العلاقات والمسؤوليات داخل المجتمع المدرسي ومع المجتمع الخارجي وتقرر كيفية حل المشاكل واتخاذ القرارات ولا شك أن اللعبء الأكبر في

تحديد منهجية العمل يقع على عاتق مدير المدرسة بالتعاون مع المعلمين والمشرفين والتربويين. وإذا كان مدير المدرسة معنيا بالدرجة الأولى بإيجاد البيئة المدرسية الإبداعية عن طريق ترسيخ منهجية علمية واضحة في العمل، فان أول مهماته أن يقوم بمشاركة الم علمين بالإجابة عن ثلاثة أسئلة حاسمة مرتين أو ثلاث مرات كل عام: أين نحن؟ إلى إلى أين نريد أن نصل ؟كيف يمكن تحقيق ذلك؟ وكما يلاحظ فان الإجابة عن هذه الأسئلة تشمل تشخيص الوضع الراهن للمدرسة من جميع الجوانب، وتحديد الهدف والغايات المنشودة، وتحديد الأساليب والأولوياتفي ضوء الإ مكانات المتاحة (جروان، 1997).

أهمية الإبداع:

تظهر أهمية الإبداع للمؤسسات الإدارية من خلال التحولا ت والتغيرات نحو الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات المستقبل، كم ا أن قلة الموارد وكثرة الاحتياجات وتنوع حاجات الأفراد تفرض استخدام إبداعي للوفاء بهذه الاحتياجات. وللإبداع دور في توفير حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسات الإدارية في العمل، ويمكن المديريين من حسن استخدام الموارد البشرية والمادية والمعنوية.

ويمكن القول بان أهمية الإبداع وحاجة المؤسسات الإدارية له ستزداد في ظل التحولات العالمية ا لجديدة المتمثلة بالعولمة وثورة المعلومات، فإذا ما أرادت أي مؤسسة التميز أو الاستمرار في أدائها في ظل التغيرات العالمية عليها أن تتبنى الإبداع ضمن استراتيجياتها وسياساتها التنظيمية (القطاونة، 2000).

ويعرف الإبداع الإداري بأنه "القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل وهذا يعني أن الإبداع ليس مجرد فكرة أو قرار وإنما هو عملية تتضمن ثلاثة عناصر هي : القيادة والرؤية المتميزة للإداري وتحريك مواهب ومهارات الأفراد أو الفريق وتشغيلها وإذكائها واستثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلىالقنوات الإنتاجية الصحيحة (بدران، 1988، ص2).

كما تعرفه (عناقرة، 1990، ص 17)الإبداع الإداري بأنه : "قـــدرة الإداري على تغيير أو تجديد أو استحداث نهج أو أسلوب جديد واستخدامه بتقنيـــات حديثـــة ومتلائمة مع متطلبات البيئة ومناسبة لتطلعات العـــصر الحـــديث وتلبـــي حاجـــات المجتمع كالإبداع في أساليب ووسائل العمل، وحفز العاملين للعمل، وإبراز مواهـــب وقدرات العاملين واستخدامها من اجل تحقيق الأهداف".

ويعرف (القريوتي، 2000) الإبداع بأنه سلوك تنموي إنساني يخلق أشخاصا لديهم القدرة على النبوغ، وربط التفكير الواعي باللاواعي، لحـل المشاكل، ولـــديهم اهتمام بتطوير مجالات جذب انتباههم كما يمتلكون حس المسؤولية، والتـــأثير فـــي الآخرين، وكذلك الحدس، والبديهة في حل المشاكل، ومعالجـة الأمـــور بحـــصافة، ويرتكز هؤلاء على التفكير الذهني، والنقد البناء، ويبدو عليهم المثـــابرة والجديـــة، والسعي الدائم لتحسين عملهم، كما يهتمون بأفكارهم الشخصية، ويتوسمون البحـــث عن الجديد دائما حيث يبحثون عن الحقائق وقناعتهم تكون مبنية على الواقع غالبا.

كما يعرفه آخرون بأنه الاستخدام الناجح لعمليـــات أو بـــرامج، أو منتجـــات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المؤسسة (العميان،2002).

بينما يعرف (القحطاني، 2002) الإبداع الإداري بأنـــه اســـتخدام الموظـــف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول ابتكاريه لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديـــدة لمعالجـــة تلـــك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم.

أما العواجي الوارد في (القحطاني، 2002)، فيرى أن الإبداع الإداري، يتمثل في قدرة المدير على تكييف المؤسسة وفقا لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية وجعل المؤسسة قادرة على أداء مهامها وتحقيق أهدافها بمستوى أفضل في ظل المتغيرات الجديدة.

ومن خلال التعريفات السابقة للإبداع الإداري يعرف الباحث الإبداع الإداري بأنه -هو قدرة الإداري على التغيير أو التطوير أو تجديد أسلوب واستخدامه بما يتوافق مع متطلبات البيئة ومواكبة العصر وتلبية حاجات المجتمع.

خصائص الإبداع:

للإبداع خصائص عامه متفق عليها، وهي تصنف على النحو التالي:

1. الطلاقة: ويقصد بها قدرة الفرد على إنتاج اكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة في غضون فترة زمنية معينة محددة، وقد تكون الطلاقة لفظية، أو فكرية، أو طلاقة تعبيرية، أو طلاقة في التداعي (اللوزي، 1999).
2. التقييم: تحتاج عمليات الإبداع في إظهار الأفكار إلى تقييم النشاط الإبداعي وتبني الأفضل (اللوزي، 1999).
3. الأصالة: وهي القدرة على سرعة إنتاج اكبر عدد ممكن من الاستجابات غير المباشرة والأفكار الطريفة غير الشائعة (اللوزي، 1999). وتتميز الأصالة عن الطلاقة والمرونة بأنها لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد بل على قيمة ونوعية وجدة تلك الأفكار (زيتون، 1987).
4. التفاصيل: ويقصد بها قدرة الفرد المبدع لتقديم إضافات أو زيادات معينة (زيتون، 1987).
5. المرونة: وتشير إلى قدرة المفكر المبدع على الانتقال من موقف إلى آخر، والتعامل معها جميعها، وفي هذا الإطار يمكن أن يبدي الشخص نوعا من المرونة التلقائية، التي تعني القدرة على إعطاء استجابات متنوعة، والمرونة التكيفية التي يتصف بها الفرد، الذي يستطيع التكيف، وتعديل سلوكياته بهدف التوصل إلى حل المشكلات التي تواجه (المغربي، 1995).
6. الحساسية للمشكلات: الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساسا مرهفا (المغربي، 1995).
7. القدرة على تكوين ترابطات واكتشاف علاقات: وهي القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد (الأعرجي، 1995).

8. الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته:يمتاز الشخص المبدع بطريقة خاصة في إطلاق طاقاتتمثل في قدرته على التركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه. وتظهر هذه القدرة في إمكانية الشخص وقدرته على متابعة هدف والالتفاف حوله بأسلوب يتسم بالمرونة (الأعرجي، 1995).

عناصر الإبداع:

تتكون عناصر الإبداع مما يلي:

1. التفكير الاستراتيجي: ويعني قدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها.

2.بناء الثقافة المؤسسية : وتركز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميز لأدائهم وتوفير قدر من الاحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم للمشاركة ، كما وتعنى الثقافة المؤسسية إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين (القريوتي، 2000).

ويبين (القريوتي، 2000)، بعض ملامح الثقافية المؤسسية المحفزة للإبداع على النحو التالي:

أ. درجة ثقة الإدارة في الأفراد.

ب. درجة انفتاح قنوات الاتصال بين العاملين.

ج. درجة الانفتاح في الاتصال مع الجهات الخارجية.

د. درجة قبول التغيير.

ه. درجة الاستمتاع بتجربة الأفكار الجديدة.

و. درجة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية.

ز. درجة اختيار وترقية الأفراد على أسس الإنجاز.

ح. درجة استخدام الأساليب التي تشجع على توليد الأفكار مثل نظم المقترحات، وجلسات العصف الذهني، دوائر (حلقات) الجودة.

ط. درجة توافر حد أدنى من الخوف من نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة.

أنواع الإبداع:

يأخذ الإبداع صوراً مختلفة إلا أن أكثر المجالات شيوعاً في هذا الإطار هي ما أورده (حمود، 2002):

1. ابتكار فكرة جديدة أو خدمات جديدة أو نظرية جديدة أو أسلوب وطريقة جديدة.
2. التجميع لأفكار ومعلومات وأساليب غير مترابطة وتحويلها إلى فكرة جديدة أو خدمات جديدة.
3. التوسع باستخدام فكرة جديدة في مجالات جديدة.
4. الاقتباس أو المحاكاة أو تقليد تجارب الآخرين.

مجالات الإبداع:

تتضمن الإنجازات الإبداعية المجالات الأساسية التالية: (العميان، 2002).

1. تفعيل سياسة جديدة أي إحداث تغيير في التوجه مثل إقرار سياسة تحديد سعر جديد.
2. إيجاد فرصة جديدة أي تطوير خدمات جديدة تماما.
3. استخدام أسلوب جديد أي تبني عملية تشغيل جديدة أو إجراءات عمل جديدة أو استخدام تكنولوجيا جديدة.
4. تصميم هيكل تنظيمي جديد، أي إحداث تعديل على الهيكل الرسمي.
5. إعادة التنظيم أو تبني هيكل تنظيمي جديد أو إيجاد روابط جديدة بين وحدات العمل.

مستويات الإبداع الإداري:

يقع الإبداع على مستويات ثلاثة، الأول منها فردي، والثاني جماعي ، والثالث على مستوى المنظمة ككل ، وفيما يلي استعراض لكل واحد من هذه المستويات الثلاثة:

أولاً: الإبداع على المستوى الفردي (Individual Innovation): فكثيراً ما يركز الباحثون اهتماماتهم على خصائص الفرد المبدع ، عند بحثهم لموضوع الإبداع

الإداري على هذا المستوى ،حيث قسموا خصائص الفرد المبدع إلى (الفياض: 1994):

1. الخصائص الفطرية كالذكاء والموهبة...
2. الخصائص المكتسبة كحل المشاكل والعلاقات بين الأشياء والإنتاج ، وظروف نشأة الفرد وأسلوب حياته ، حيث أن هذه الخصائص يمكن التدرب عليها وتنميتها، مما ينعكس على مستوى ذكاء الفرد وموهبته.

ثانياً: الإبداع على المستوى الجماعي (Group Innovation): وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعات (قسم، دائرة، لجنة،فريق عمل ...) ويمثل ناتج التفاعل وتبادل الآراء والأفكار والخبرات بين مجموعة الأفراد.

ويتأثر إبداع الجماعة بالعوامل التالية كما ورد في (حريم، 2003).

أ. تنوع الجماعة (حيث أن الجماعة المتنوعة يكون إنتاجها أفضل).
ب. تماسك الجماعة.
ج. انسجام الجماعة.
د. عمر الجماعة (الجماعة حديثة التكوين تميل لأن تكون أكثر إبداعاً) على اعتبار درجة الحماس والاندفاع لدى أفرادها.
ه. حجم الجماعة (الإبداع يزداد بزيادة عدد أعضاء الجماعة). على اعتبار تعدد الآراء والأفكار وتنوعها.

ثالثاً: الإبداع على مستوى المنظمة (Organization Innovation): وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة فالإبداع على مستوى المنظمة لم يعد مجرد مسألة ترف وكمالية ،بل بات أمراً ضرورياً ملحا لا غنى عنه ، خصوصا إذا ما أرادت هذه المنظمات تحقيق البقاء والاستمرار في بيئة متنافسة ، ويمكن لهذه المنظمات أن تحقق ذلك شريطة توافر ظروف أساسية لا بد منها، كما يقترح (Harold Leavitt) وذلك على النحو التالي: (العساف، 1994).

1. إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق.
2. تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية.

3. تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات.
4. تنمية المهارات الإبداعية في صنع أو بناء المشكلات.

ويمكن تطوير القدرة الإبداعية وتنميتها حسب قدرات الأفـراد والجماعـات والمنظمات وإمكانياتهم وان مما يشجع على الإبداع وجود بيئة اجتماعيـة مناسـبة تسهل تعاون الأفراد وتعزز المنافسة البناءة . وينبغي أن يترافق كل ذلك مع وجـود نظام فعال للحوافز والمكافآت وأن يكون المناخ التنظيمي مناسبا ، وقد يساعد الجـو الديمقراطي والابتعاد عن الاتصال الرسمي المقيد بين المستويات الإدارية المختلفـة على الإبداع والابتكار إن تشجيع المنظمة لعامليها على الإبداع يكون بطرح أسـئلة جديدة وتقصير قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية ومشاركة الأفراد كافة فـي تحديد المشكلات واتخاذ الحلول المناسبة والحث على المخاطر المحـسوبة وتقـديم الدعم الكافي لمرؤوسيهم (الزهري، 2002).

المداخل المختلفة لقياس الإبداع:

تعددت الدراسات التي تناولت الإبداع بصورة عامة ويتبع هذا التعدد تنوع في المداخل لدراسة هذه الظاهرة ، وفيما يلي استعراض للمـداخل المختلفـة لدراسـة الإبداع.

أشار جواد (2000) إلى وجود ثلاث طرق لدراسة الإبداع وهي:

1. الطريقة الأولى والتي تركز على الأسلوب المعتمد في عملية الإبداع وتهـدف إلى التعرف إلى المهارات والأساليب التي يعتمدها أو يستعين بها المبدع لإنتاج الأفكار الأصيلة وفي معرفة كيف يتعامل المبدع مع المواقف والأحداث وبمـا ذا يستعين.
2. الطريقة الثانية: والتي تركز على النتائج وهي تسعى للوقوف على نوع النـاتج المقدم من الشخص الذي نصفه بالمبدع وكذلك لمعرفة ما إذا كان الناتج يتصف فعلا بالأصالة والغرابة وبعده عن الحالة المألوفة.
3. الطريقة الثالثة والتي تركز على الشخص القائم بعملية الإبداع وهي تهدف إلى دراسة وتشخيص الفرد المبدع نفسه وتحديد مستوى إبداعه.

وتعد هذه الطرق مناسبة لدراسة الإبداع في المنظمات الخدماتية كالتربية والتعليم كونها تركز على الأسلوب المعتمد في عملية الإبداع ومستوى النتائج وتشخيص الفرد المبدع.

ومن المداخل التي تركز على الفرد المبدع دراسة السلوك الإبداعي والذي تناولته (القطاونة، 2000) في دراستها للإبداع الإداري حيث أشارت إلى أن السلوك الإبداعي يتجسد في واحد أو أكثر من السلوكيات أو الممارسات التالية:

1. تبني التغيير والإسهام في نشرة داخل المنظمة.
2. القدرة على التكيف والمرونة في موقع العمل.
3. سعة الاتصالات مع الجهات الخارجية والداخلية.
4. الإسهام في حل المشكلات وتحمل المخاطر.
5. استخدام وتوظيف الأساليب الجديدة في العمل.
6. تشجيع الإبداع وتقديم المعلومات والمساعدة لذوي الأفكار الجديدة.
7. رفض الرتابة في العمل وعدم تقبل الممارسات التي تحد من تفكير الفرد.

2.2 الدراسات السابقة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة القريات من وجهة نظرهم ويتناول هذا الفصل الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بهذه الدراسة ، وقد تم عرض الدراسات العربية مرتبة حسب الفترة الزمنية ، وكذلك تم عرض الدراسات الأجنبية مرتبة حسب الفترة الزمنية ، وفيما يلي عرضا لهذه الدراسات :

الدراسات العربية:

أوضح (أبو فارس، 1990) في دراسته حول التعرف على درجة الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية ، ودور المؤسسات العامة في تشجيع الإبداع إلى أن هناك درجة عالية من الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية بالرغم من عدم تشجيع هذه المؤسسات للإبداع ، حيث بلغ المعدل العام للإبداع (83.3%)، كما بينت النتائج أهميته الحوافز المادية والمعنوية في

تشجيع الموظفين على الإبداع وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات العامة الأردنية بالإبداع، وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين فيها.

وقد هدفت دراسة (عناقرة، 1990) إلى تطوير قائمة بخصائص المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون لكل من المجالات التالية: (الأهداف والسياسات، والاستراتيجيات، والتشريعات،والهيكل التنظيمي ،والبيئة التنظيمية، والمهارات القيادية،وإدارة الأفراد والرقابة والمتابعة والتقييم). كشفت نتائج الدراسة على أن الوسط الحسابي لنسبة درجة توافق أراء المشاركين على مجموع خصائص المجالات تترتب تنازليا كما يلي: الأهداف والسياسات والاستراتيجيات (79%)، الرقابة والمتابعة والتقييم (78%)، المهارات القيادية (77%)، الهيكل التنظيمي (72%)، التشريعات (72%)، البيئة التنظيمية (72%)، إدارة الأفراد (71%). وأوصت الدراسة باعتماد قائمة خصائص المنظمات الإدارية المتفق عليها من قبل القادة كمعيار في تقييم المنظمات الإدارية والحكم على أدائها.

وقام (الفياض، 1995) بدراسة بعنوان"أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية باستخدام: نظرية الشبكة الإدارية وتكونت عينة الدراسة من (174) مديراًومن أجل الحصول على النتائج تم استخدام مقياسين للإستبانة لجمع البيانات المقياس الأول الذي طوره (Blaki Moyt) في نظرية الشبكة الإدارية لقياس النمط القيادي للمديرين أما المقياس الثاني الخاص بالإبداع الإداري فقد طوره الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية يدركون دور الإبداع في تطور وتقدم شركاتهم ، مما يدفع هؤلاء المديرين شركاتهم نحو الإبداع عن طريق تقديم تسهيلات إدارية ونشر الثقافة المؤسسية ، وتشجيع ودعم وتبني الإبداع في هذه المؤسسات . وأوصت بزيادة التنسيق بين الجامعات والمؤسسات العامة لإعداد قادة أكفاء يتصفون بروح الفريق وقادرين على دفع الإبداع في مؤسساتهم.

وهدفت دراسة (عساف، 1995) إلى إبراز أهمية الإبداع في حياتنا اليومية المعاصرة وإلى تحديد مفهومه وخصائصه وخصائص الشخصية المبدعة ،

ومعوقات الإبداع ومحدداته التنظيمية. وقدتوصلت الدراسة إلى أن الإبداع لا يرتهن بدولة أو بشعب أو بفرد دون آخر ، بل هو حالة بشرية وطاقة كامنة داخل كل فرد مهما كان لونه أو عرقه، ولكن الاختلاف يكمن في مدى القدرة على توفير العوامل التي تمكن من استثارة الإبداع ومقاومة المعوقات التي تقف أمامه ، وتوظيفه مؤسسيا ليكون تقليد حياة ، ومدخلا فعليا للمستقبل وقد تم التركيز على ابرز الشروط التي تساعد على تحقيق ذلك في المؤسسات الإدارية الحديثة ، ومن أهمها ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وتنمية مهارات وقدرات إيجاد المشكلات الإبداعية ، ودعمها وخلقها.

وقد استعرضت الدراسة مجموعة من المعوقات الإبداع ومحدداته التنظيمية والتي تتمثل في الهيمنة القانونية والتقليدية على كثير من القيادة الإدارية مما يبرز القانونية كأهم محدد لتقييم كفاءة الموظفين وانتظامهم ، وكذلك بغض النظر عن مدى كفاءتهم الإنتاجية فعلا وقدراتهم وفعالياتهم الإبداعية وهيمنة القادة والمديرين الإداريين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية في مؤسسات القطاع الخاص ، أو عدم الفصل بين السياسة والإدارة في مؤسسات القطاع العام ،مما أدى إلى تحريف قيمة التنافس الوظيفي الذي يعيق الميول الإبداعية التي يرى القادة أنها تهدد مصالحها واستقرارها الوظيفي، وكذلك هيمنة النظرة التقليدية للربحية والاعتقاد بأنها أفضل مدخل لمزيد من الربح هو تقليل التكاليف الأمر الذي حال دون تخصيص ميزانية مهمة لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين.

أما دراسة (القطاونة، 2000)كان عنوانها المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي كدراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية والتي هدفت إلى التعرف كل من المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، وقد تكونت عينة الدراسة من (121) مشرف إداري في الوزارات الإدارية وقد استخدم الباحثستبانة قام بتطويرها من اجل هذه الدراسة وفقد بينت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي. وأوصت بأهمية توفير الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين والاعتماد على

أسس موضوعية وعادلة في منح العلاوات والمكافئات للموظفين المبدعين وتوفير المخصصات المالية اللازمة لدعم العمليات الإبداعية وصقل السلوك الإبداعي.

أما دراسة (حوامدة، 2002) التي عنوانها المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين التي هدفت إلى تعرف تصورات القادة التربويين _للمناخ التنظيمي السائد في مديريات التربية والتعليم في الأردن، ومستوى الإبداع الإداري لديهم، إضافة إلى تعرف العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري، والتعرف إلى اثر بعض المتغيرات المستقلة (الخبرة، والمؤهل العلمي، والمنطقة) على تصورات القادة ا لتربويين للمناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لديهم ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداتين : الأولى استبانه تصورات القادة التربويين للمناخ التنظيمي، والتي تكونت من (42) فقرة موزعة على مجالات ثمانية والثانية استبانة الإبداع الإداري والتي تكونت من (54) فقرة موزعة على مجالات خمسة: حل المشكلات واتخاذ القرارات، والقابلية للتغير، وروح المجازفة، وسعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع. وقد تألفت عينة الدراسة من (264) فردا من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن من مديري التربية والتعليم والمدربين الفنيين والإداريين ورؤساء الأقسام تم اختيارهم بطريقة عشوائية . وقد بينت نتائج الدراسة أن تصورات القادة التربويين للمناخ التنظيمي السائد في مديرياتهم تصورات ايجابية للمناخ ككل ولمجالاته باستثناء مجال التعويضات والمكافآت، إذ كانت التصورات نحوه تصورات سلبية . كما بينت النتائج إن مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن مستوى مرتفع للإبداع الإداري ككل ولمجالاته أيضا.وأظهرت أن هناك علاقة ارتباطي ايجابية دالة إحصائيا بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في ضوء نتائج الدراسة خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها إعادة النظر في سلم الرواتب ونظام الحوافز والمكافآت، وزيادة الاهتمام بتأهيل القيادات التربوية، وأجراء المزيد من الدراسات حول الإبداع الإداري.

وكشفت دراسة (خطاطبة، 2002) عن: "مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مظاهر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم . وقد تكونت عينة الدراسة من (42) مدير مدرسة موزعه على أقاليم ثلاثة (إقليم الشمال خمس مدراء إقليم الوسط تسعة وعشرين مدير، إقليم الجنوب ثمان مدراء) . ولتحقيق هدف الدراسة طورت الباحثة أداة مكونة من (42) فقره موزعة على المجالات الأربعة التالية : الاتصال، والتوجيه، والتخطيط، واتخاذ القرار. ومن أهم النتائج التي توصلت الباحثة إليها توفر مظاهر الإبداع الإداري في المجالات الأربعة السابقة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.51) على مقياس مكون من خمس درجات . كذلك أظهرت النتائج أن مظاهر الإبداع الإداري في الاتصال جاء في المرتبة الأولى وجاء في المرتبة الثانية مظاهر الإبداع الإداري في التوجيه وفي المرتبة الثالث المظهر الإبداع الإداري في التخطيط . أما مجال مظاهر الإبداع الإداري في اتخاذ القرار فقد أتى في المركز الأخير . وأوصت الدراسة بان يعاد النظر في أسس اختيار مديري المدارس ، وان توضع أسس دقيقة يتم على ضوءها الاختيار، والحرص على استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة المدرسية.

وكشفت دراسة قام بها (الجديتاوي، 2002) بهدف التعرف على أراء المديرين في القطاع الحكومي في محافظات شمال الأردن ، عن مدى توفر محفزات الإبداع (الأنماط الإدارية والظروف التنظيمية، ودعم الإبداع والمشرف ، والحرية، والاعتراف، والتحدي) ومعوقات الإبداع (قلة الوقت،والوضع الحالي ، والمراكز السلطوية،وضعف التقويم، وقلة الموارد المالية ،وظروف العمل ، والقوانين والأنظمة)،وعن مدى توفر خصائص الإداري المبدع .وبينت نتائج الدراسة إلى أن توفر محفزات ومعوقات الإبداع كانت بدرجة متوسطة في القطاع الحكومي الأردني في محافظات الشمال من وجهة نظر المديرين .كما بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية وعالية نسبيا بين توفر خصائص الإداري المبدع وتوفر محفزات الإبداع ، ووجود علاقة سلبية ضعيفة بين معوقات الإبداع وتوفر محفزات الإبداع.

وفي دراسة (العدواني، 2003) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الممارسات الإبداعية لدى عينة من مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، وكذلك التعرف على العوامل التي تؤثر في مستوى الممارسات الإبداعية لمديري المدارس الثانوية عينة الدراسة والتي شملت (100) مدير ومديرة مدرسة ثانوية حكومية في كافة التخصصات الكويت. لتحقيق هدف الدراسة استخدام الباحث مقياس ما مستوى إبداعيتك؟ (How creative Are You) وهو من إعداد مركز برنستون للبحث والإبداع والذي قامت بترجمته وتطويره (السرور، 1995)، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

أ. لاحظ الباحث أن (25%) من أفراده عينة الدراسة هم في فئة غير مبدع، و(18%) عينة الدراسة في فئة دون المعدل، بينما وجد أن (80%) من عينة الدراسة وهي الغالبية العظمى في فئة عند المعدل.

ب. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) في مستوى الممارسات الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت.

أما دراسة (المعلم، 2003) التي هدفت إلى التعرف على مهارات الإبداع الإداري لمديري المدارس الابتدائية دوره في تطوير الأداء المدرسي ومساعدة مديري المدارس الابتدائية على تطوير أدائهم من خلال مهارات الإبداع الإداري لديهم. وقد تم اختيار الاستبانة كأداة للدراسة وتم تطبيقها على المجتمع الأصلي للدراسة والذي يتكون من مشرفي الإدارة المدرسية وعددهم (9) ومديري المدارس وعددهم (125) وعينة من المعلمين وعددهم (481) بالعاصمة المقدسة.

وكان من أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

أ. تشير استجابات مديري المدارس إلى عدم وجود مشكلات إبداعية لديهم، في حين تشير استجابات مشرفي الإدارة المدرسية والمعلمين إلى وجود مشكلات إبداعية لدى مديري المدارس وافتقادهم لكثير من مهارات الإبداع الإداري.

ب. أظهرت استجابات مديري المدارس أنهم يتمتعون بقدر وافر من مهارات الإبداع الإداري التي تساعدهم على تطوير الأداء المدرسي، أما فيما يتعلق باستجابات

مشرفي الإدارة المدرسية والمعلمين فقد أشارت إلى وجود ضعف واضح في مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس يؤثر على تطوير أدائهم المدرسي.

ج.هناك اتفاق بين مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسة على عدم وجود معوقات تعيق إبداعاتهم الإدارية بينما أشارت وجهة نظر المعلمين إلى وجود معوقات إبداعية تعيق إبداعات مديري المدارس.

د. يوجد تأثير مباشر للمهارات الإبداعية في تطوير الداء المدرسي لدى مديري المدارس.

ه.توجد فروق ذا دلالة إحصائية بين عينات الدراسة (المديرين، المشرفين، المعلمين) اتجاه محاور الدراسة.

الدراسات الأجنبية:

قام سكوت وروناید بدراسة (Scott and Reoinaid, 1994) بعنوان محددات الإبداع في مكان العمل هدفت إلى تطوير نموذج للسلوك الإبداعي في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال التعرف على تأثير كل من : القيادة والنمط الفردي في حل المشكلات و علاقات جماعات العمل على السلوك الإبداعي المباشر وغير المباشر .وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن النموذج السابق استطاع أن يفسر (37%) من التباين في السلوك الإبداعي كما أتضح من الدراسة ارتباط السلوك الإبداعي بالعلاقات الإشرافية حيث تبين أن وجود الثقة والاستقلالية بين المشرفين والتابعين تزيد من مستوى السلوك الإبداعي . كذلك أوضحت الارتباط الايجابي بين المناخ النفسي للعاملين والسلوك الإبداعي.

دراسة ثيودور كوالسكي (Theodore j. Kowalski, 2000) بعنوان "حالات من الإدارة التربوية". هدفت هذه الدراسة إلى تصوير مهارات المدراء في اتخاذ القرار من خلال توفير عدد كبير من حالات أجريت عليها الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية. كما بينت أن التطبيق الفعال للإدارة المدرسية يتضمن اتخاذ القرارات بخصوص إدارة المدرسة وإصلاح حالات خرق القوانين واللامركزية وإعادة هيكلة المدرسة . كما يجب على القادة التفكير بما هو ابعد الإدارة الرسمية

والأخذ بعين الاعتبار كيفية التأثير على بيئة المدرسة، التطوير المحترف، والتغيير في إعداد الطلاب . كما بينت هذه الدراسة انه يمكن مواجهة القضايا عن طريق استخدام ثلاث مهارات هي كيفية إيجاد حل للمشكلة، وكيفية تطوير وتقييم الحلول البديلة، وكيفية تجديد المعرفة بشكل مستمر.

ودراسة جيرالد ابن (Gerald C.Ubben, 2000) بعنوان "مدير المدرسة القيادة المبدعة من اجل مدارس فعالة في الولايات المتحدة الأمريكية ، تقدم هذه الدراسة جسرا يربط بين القيادة التربوية وممارسة حل المشكلات عمليا.كما تقدم هذه الدراسة روابط بين القيادة التربوية والمدارس الفعالة خصوصا بما يتعلق بإنتاج الطلاب، وتدعم الدراسة النظرية القائلة بان القيادة في المدارس هي عبارة عن وظيفة معقدة ذات عدة جوانب تتطلب تعلما متواصلا، وان مدير المدرسة الفعال يجب أن يكون معلماً قويا يركز على القضايا الرئيسية في التعلم والتعليم وتطوير المدرسة.

وفي دراسة ريتشارد الينجتون (Richard L. Allington, 2001) بعنوان "المدارس الفعالة" في نيويورك بينت هذه الدراسة أسباب الضغوطات المتزايدة على المدارس كما ناقشت ضرورة العمل على الإصلاح في النظام التدريسي من اجل الوصول إلى تطوير المدرسة . ويتضمن هذا الإصلاح جميع المجالات في المدرسة من تنظيمات وخطط وتركيز على تطوير خبرة المعلمين وفي نفس الوقت خلق نظام عمل منظم يركز على تعزيز التعليم

من خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة المتعلقة بمستوى الإبداع الإداري لدى مدراء ومديرات المدارس فأنه يلاحظ ما يلي:

هناك عدد من الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري في بيئات متعددة ومنها : القطاع العام: مثل دراسة (أبو فارس ، 1990) ودراسة (عساف، 1995) والقطاع الخاص مثل دراسة (الفياض، 1995)، والقادة التربويين في مديريات التربية والتعليم مثل دراسة (عناقرة، 1990) ودراسة (القطاونة، 2000) ودراسة (حوامدة، 2002) والمديرين في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية مثل دراسة (الجديتاوي، 2002)، أما دراسة (خطاطبة، 2002) فقد تناولت الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، من الملاحظ

أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة من حيث تناولها الإبـــداع الإداري لدى مديري المدارس ، ولكنها تشبه دراسة (خطاطبة، 2002) من حيث تنـــاول الإبداع الإداري لدى مديري المدارس ولكن تتختلف هذه الدراسة عــن دراســـة خطاطبة من حيث البيئة و المتغيراتالتي تناولتها الدراسة ، إلـــى جانـــب عـــدم أقتصار هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية كما في دراسة خطاطبة ، ولم يعثر الباحث على أية دراسة تتناول الإبداع الإداري لـــدى مـــديري ومـــديرات المدارس في المملكة العربية السعودية مما يميز هذه الدراسة عن سابقاتها.

ب. إن الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري تناولت بعض المتغيرات مع الإبـــداع الإداري:القطاع والمستوى الإداري ، والمؤهل العلمي،والنـــوع الاجتمـــاعي ، والعمر، وطبيعة الوظيفة، أماالدراسة الحالية فأنها تتناول الإبداع الإداري مـــع المتغيرات التالية: النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة القريات من وجهة نظرهم . ويتناول هذا الفصل عرضا لمجتمع الدراسة وعينتها،ووصف لأداة الدراسة وطريقة أعدادها وتطويرها ، ووصف لإجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها:

1.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس في محافظة القريات للعام الدراسي (2008/2007)، والبالغ عددهم (198) مديراً ومديرة، منهم (102) مدير مدرسة و(96) مديرة مدرسة،حسب آخر إحصائية تم الحصول عليها من مديرية التربية والتعليم بمحافظة القريات (2008/2007).

2.3 عينة الدراسة:

نظراً لصغر مجتمع الدراسة قام الباحث بأخذ جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (198) مديراًومديرة مدرسة في محافظة القريات ، من أجل تحقيق هدف هذه الدراسة .بعد ذلك قام الباحث بتصنيف أفراد الدراسة حسب متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة). وبعدتوزيع أداة الدراسة على أفراد العينة البالغ عددهم (198) مديراً ومديرة مدرسة،استرجع الباحث (170) استبانةوبهذا يكون حجم العينة (170) مديراًومديرة مدرسة ، وهذا يشكل (86%) من حجم مجتمع الدراسة الكلي. ويبين الجدول (1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في مجال الإدارة.

الجدول (1)

توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

والمؤهل العلمي والخبرة في مجال الإدارة

المتغير	الفئات	التكرار	المجموع
النوع الاجتماعي	ذكر	90	170
	أنثى	80	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	143	
	ماجستير/دبلوم عالٍ	20	170
	دكتوراة	7	
الخبرة في مجال الإدارة	5 سنوات فما دون	30	
	5 – 10 سنوات	56	170
	10 سنوات فأكثر	84	

3.3 أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير وإعداد استبانة الإبداع الإداري وتتكون هذه الاستبانة من قسمين هما:

أ – البيانات الشخصية:

ويشتمل هذا القسم على البيانات الشخصية التي تمثل المدير /المديرة الذي قام بتعبئة الاستبانة وتشمل هذه البيانات:

أ. النوع الاجتماعي.

ب. المؤهل العلمي.

ج. الخبرة في مجال الإدارة.

ب – الإبداع الإداري:

ويشتمل على استبانة للتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية، وتضم (45) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي حل المشكلات واتخاذ القرار ويحتوي على (13) فقرة القابلية للتغيير ويحتوي على (7) فقرات وروح المجازفة ويحتوي على

(7) فقرات، سعة الاتصالات ويحتوي على (6) فقرات، تشجيع الإبداع ويحتوي على (12) فقرة.

وكانت الإجابة عن كل فقرة تتكون من خمسة مستويات تقيس مستوى الإبداع موافقة القائد على الفقرة وهي:

أ. بدرجة كبيرة جدا وتحصل على العلامة (5).
ب. بدرجة كبيرة وتحصل على العلامة (4).
ج. بدرجة متوسطة وتحصل على العلامة (3).
د. بدرجة قليلة وتحصل على العلامة (2).
ه. بدرجة قليلة جدا وتحصل على العلامة (1).

ثانيا: خطوات إعداد أداة الدراسة (استبانة الإبداع الإداري):

بهدف جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة وللتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية، قام الباحث بتطوير وإعداد استبانة الإبداع الإداري من خلال مراجعة لأدب النظري للموضوع ، إلي جانب مراجعة الدراسات السابقة والمقاييس المتعددة التي تناولت الإبداع الإداري ، كدراسة (عناقرة، 1990)، ودراسة (عساف، 1995)، ودراسة (أيوب، 2000)، ودراسة (العميان، 2002) ودراسة (خطاطبة، 2002). وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في صياغة بعض الفقرات بعد تعديلها لتتناسب ومجتمع الدراسة، حيث تم تحديد مجالات الإبداع الإداري ، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية (54) فقرة موزعة على المجالات التالية : حل المشكلات واتخاذ القرار ويحتوي على (14) فقرة، القابلية للتغيير ويحتوي على (11) فقرة، روح المجازفة ويحتوي على (7) فقرات، سعة الاتصالات ويحتوي على (7) فقرات، تشجيع الإبداع ويحتوي على (15) فقرة.

ثالثا: صدق أداة الدراسة :

للتحقق من صدق أداة الدراسة اعتمد الباحث طريقة صدق المحتوى ، فقد تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية –الملحق (أ)- على (18) محكماً ممن يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية ، والإحصاء التربوي من أعضاء الهيئة

التدريسية في الجامعات الأردنية وجامعة الجوف في المملكة العربية السعودية وإدارة التربية والتعليم في محافظة القريات – ملحق (ب)، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم حول مدى صحة هذه الفقرات ومناسبتها لقياس مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة القريات ، ومدى مناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه وإضافة أي فقرة يرونها مناسبة ، وتم بعد ذلك تفريغ استبانة التحكيم وقد تم أخذ الفقرة التي حصلت على إجماع كحد أدنى بنسبة (80% فأعلى) مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات والإضافات ، واستبعاد الفقرات التي لم يوافق عليها ، حيث تم حذف فقرة واحدة من مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات وحذف أربع فقرات من مجال القابلية للتغيير ، وحذف فقرة من مجال سعة الاتصالات وحذف ثلاث فقرات من مجال تشجيع الإبداع ، وبعد أن استقر الاستبانة على صورتها النهائية أصبحت مكونة من (45) فقرة، وتضم خمسة مجالات وهي حل المشكلات واتخاذ القرار ويضم (13) فقرة، القابلية للتغيير ويضم (7) فقرات، روح المجازفة ويضم (7) فقرات، سعة الاتصالات ويضم (6) فقرات، تشجيع الإبداع ويضم (12) فقرة. ملحق (ج) ويبين الجدول (2) توزيع فقرات استبانة الإبداع الإداري بصورتها النهائية وفق كل مجال.

الجدول (2)

توزيع فقرات استبانة الإبداع الإداري حسب المجالات وعدد الفقرات في كل مجال

الرقم	المجال	أرقام الفقرات في الاستبانة	عدد الفقرات
1	حل المشكلات واتخاذ القرار	5، 7-8، 10، 13، 18-19، 24، 27-28، 33، 36، 41	13
2	القابلية للتغيير	9، 16، 21-22، 30، 34، 38	7
3	روح المجازفة	2، 4، 11، 17، 23، 37، 44	7
4	سعة الاتصالات	3، 14، 25، 32، 39، 42	6
5	تشجيع الإبداع	1، 6، 12، 15، 20، 26، 29، 31، 35، 40، 43، 45	12

رابعا: ثبات أداة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة على (20) مديراً ومديرة (10 مديرين و10 مديرات) من خارج عينة الدراسة ، وتم حساب ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرومباخ الفا، وكان يساوي (0.90) وهي قيمة مرتفعة.

ويبين الجدول (3) قيمة معامل الثبات لكل مجال من مجالات الإبداع الإداري، والإبداع الإداري الكلي.

الجدول (3)

معامل الثبات لكل مجال من مجالات الإبداع الإداري، والإبداع الإداري الكلي

الرقم	المجال	قيمة معامل الثبات
1	حل المشكلات واتخاذ القرار	0.79
2	القابلية للتغيير	0.75
3	روح المجازفة	0.73
4	سعة الاتصالات	0.75
5	تشجيع الإبداع	0.77
	الإبداع الإداري الكلي	**0.90**

4.3 تصميم الدراسة:

اشتملت رالسة على المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة ، وفيما يلي عرض لهذه المتغيرات التي تتعلق بالإبداع الإداري:

أ. المتغيرات المستقلة وتشمل:

1. النوع الاجتماعي، وله مستويان:
   أ. ذكر.
   ب. أنثى.
2. المؤهل العلمي، وله ثلاثة مستويات وهي:
   أ. بكالوريوس فما دون.
   ب. ماجستير أو دبلوم عالٍ.

ج. دكتوراة.

3. الخبرة في مجال الإدارة، ولها ثلاثة مستويات:

أ. (5) سنوات فما دون.

ب. (5 – 10) سنوات.

ج. (10) سنوات فأكثر.

ب. المتغير التابع: مستوى الإبداع الإداري.

5.3 إجراءات الدراسة:

1. تصميم أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها.
2. تحديد عدد أفراد عينة الدراسة من خلال إحصائيات مديرية التربية والتعليم لمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية.
3. كتاب جامعة مؤتة إلى الملحق الثقافي السعودي في المملكة الأردنية الهاشمية للحصول على الموافقة على توزيع الاستبانة لتسهيل عملية البحث والحصول على الموافقة ملحق (د).
4. كتاب الملحق الثقافي السعودي لمديرية التربية والتعليم في محافظة القريات لتسهيل عملية البحث وتوزيع الاستبانة ملحق (هـ).
5. توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة البالغ عددهم (192) مدير ومديرة مدرسة في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية.
6. الحصول على استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة.
7. تفريغ الاستجابات وإجراء المعالجة الإحصائية المناسبة لها.

معيار الحكم على أداة الإبداع الإداري:

من أجل التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة القريات، فقد أعتمد البلحث على المتوسطات الحسابية ، فقسم مستوى الإبداع إلى ثلاثة مستويات على النحو التالي:

1. مستوى منخفض من الإبداع إذا كان المتوسط الحسابي يقع بين (1-2.33).
2. مستوى متوسط من الإبداع إذا كان المتوسط الحسابي يقع بين (2.34-3.66).

3. مستوى مرتفع من الإبداع إذا كان المتوسط الحسابي أكثر من (3.66).

6.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع المعلومات تم تفريغ البيانات ، واستخراج الإجابات عن أسئلة الدراسة باستخدام التحاليل الإحصائية التالية:

1. للإجابة عن السؤال الأول فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
2. للإجابة عن السؤالين الثاني والثالث فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام تحليل التباين الأحادي المتعدد (MANOVA).
3. للإجابة عن السؤال الرابع فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام تحليل التباين الأحادي المتعدد (MANOVA)، وقد تم استخدام اختبار شيفية (Scheffee) للمقارنات البعدية.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي مثلت استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة ، وذلك للتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء ومديرات المدارس في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية ،وأثر كل من : الجنس، والخبرة في مجال الإدارة، والمؤهل العلمي.

وبعد تطبيق إجراءات الدراسة ، وتحليل البيانات الإحصائية التي جمعت تم الحصول على النتائج، وفيما يلي عرض لتلك النتائج.

1.4 عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

"ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة القريات من وجهة نظرهم؟".

الإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابةأفراد عينة الدراسةكل مجال من مجالات الإبداع الإداري الخمسة ، واستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة عينة الدراسة للإبداع الإداري بصورة كلية. وتم ترتيب المتوسطات الحسابية على المجالات الخمسة ترتيبا تنازليا لتحيد أي المجالات كان متوسطه أعلى من غيره.

يبين الجدول (4) ترتيب مجالات الإبداع الإداري تنازليا وحسب المتوسطات الحسابية.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقدير لإجابة أفراد العينة لمجالات الإبداع الإداري مرتبة تنازليا

الرتبة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	حل المشكلات واتخاذ القرارات	4.25	0.43	مرتفع
2	القابلية للتغيير	4.22	0.48	مرتفع
3	تشجيع الإبداع	4.15	0.44	مرتفع
4	سعة الاتصالات	4.11	0.46	مرتفع
5	روح المجازفة	3.75	0.59	مرتفع
	الكلي	**4.12**	**0.40**	**مرتفع**

يتبين من الجدول (4) أن جميع المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة وعلى كافة المجالات وتراوحت بين (3.75-4.25)، وبالنسبة للإبداع الإداري بصورة عامة، فقد بلغ المتوسط الحسابي له (4.11) وتقع هذه القيمة في المستوى المرتفع من الإبداع الإداري (المتوسط الحسابي = 3.50 فأكثر).

ويبين الجدول (5) ترتيب فقرات مجال حل المشكلات واتخاذ القرار حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد العينة على فقرات الإبداع لمجال حل المشكلات واتخاذ القرار مرتبة تنازليا

الرقم	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	أعطي الحرية للعاملين في تحديد المشكلات المراد حلها.	4.37	0.70	مرتفع
2	اجمع واحلل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل البت فيها.	4.31	0.74	مرتفع
3	أحاول اكتشاف المشكلات بهدف حلها	4.28	0.79	مرتفع
4	امتلك المقدرة على تصوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	4.28	0.75	مرتفع
5	امتلك المقدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها.	4.22	0.87	مرتفع
6	استشير الخبراء والمختصين قبل اتخاذ القرارات.	4.20	0.85	مرتفع
7	أتابع المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	4.19	0.78	مرتفع
8	اتخذ المواقف إزاء كل مشكلة على حده لحلها.	4.14	0.76	مرتفع
9	أتمكن من اتخاذ قرار خلال فترة قياسية نسبيا.	4.11	0.91	مرتفع
10	اعمل مع فرق مكلفة بالتعامل مع المشكلات التي تتطلب استشارات.	4.08	0.89	مرتفع
11	أحدد درجة الغموض في المواقف التي تواجهني في أداء عملي.	4.02	0.85	مرتفع
12	أجرب أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.	4.00	0.88	مرتفع
13	أستطيع الحصول على المعلومات التي احتاجها بسرعة وبصورة مستمرة.	3.78	0.95	مرتفع

يتبين من الجدول (5) أن جميع فقرات مجال حل المشكلات واتخاذ القرار حازت على متوسطات حسابية تقع في المستوى المرتفع من الإبداع الإداري ، وكان أعلى تقدير للفقرة (أعطي الحرية للعاملين في تحديد المشكلات المراد حلها، وحازت على متوسط حسابي = 4.37)، وكان أقل تقدير للفقرة (أستطيع الحصول على

المعلومات التي احتاجها بسرعة وبصورة مستمرة، وحازت على متوسط حسابي (3.78)، ويعكس هذا مستوى مرتفعا من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة. ويبين الجدول (6) ترتيب فقرات مجال القابلية للتغيير، حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد العينة على فقرات الإبداع لمجال القابلية للتغيير مرتبة تنازليا

الرقم	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	أشجع على وضع الخطط المستقبلية.	4.32	0.72	مرتفع
2	أشارك الآخرين في مناقشتهم أثناء الاجتماعات.	4.31	0.74	مرتفع
3	أرى بان التغيير ظاهرة طبيعية.	4.28	0.81	مرتفع
4	ارغب في الحصول على موقع ذي مكانة أعلى.	4.21	0.92	مرتفع
5	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة.	4.04	0.83	مرتفع
6	أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل.	3.96	0.83	مرتفع
7	أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر.	3.64	1.21	متوسط

يتبين من الجدول (6) أن جميع فقرات مجال القابلية للتغيير حازت على متوسطات حسابية تقع في المستوى المرتفع من الإبداع الإداري، باستثناء فقرة واحدة حازت على متوسط حسابي يقع ضمن المتوسط من الإبداع الإداري وهي : (أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر)، المتوسط الحسابي = 3.64). ويبين الجدول (7) ترتيب فقرات مجال روح المجازفة، حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد العينة على فقرات الإبداع لمجال روح المجازفة مرتبة تنازليا

الرقم	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	أكون على استعداد للإفادة من كل فكرة جديدة.	4.31	0.78	مرتفع
2	امتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.	4.22	0.81	مرتفع
3	اعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	4.17	1.17	مرتفع
4	أخاف من نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة.	3.46	1.35	متوسط
5	أرفض ما هو خاطئ ولو كان شائعا ومقبولا.	3.44	1.29	متوسط
6	أجرب أساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطرة.	3.41	1.15	متوسط
7	أقوم بأعمال ذات مخاطر عالية.	3.23	1.44	متوسط

يتبين من الجدول (7) أن ثلاث فقرات حازت على مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لمجال روح المجازفة وتراوح المتوسط الحسابي بين (4.31 - 4.17)، أما باقي الفقرات فقد حازت على مستوى متوسط من الإبداع الإداري لمجال روح المجازفة وتراوح المتوسط الحسابي بين (3.46-3.23) ويبين الجدول (8) ترتيب فقرات مجال سعة الاتصالات، حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد العينة على فقرات الإبداع لمجال سعة الاتصالات مرتبة تنازليا

الرقم	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	اعمل على تنمية التواصل الإيجابي والعلاقات السليمة مع المراجعين.	4.44	0.69	مرتفع
2	استعين بعلاقاتي الشخصية؛ من اجل خدمة العمل.	4.31	0.94	مرتفع
3	أقوم بلقاءات غير رسمية؛ لمناقشة المشكلات الخاصة بالعاملين معي.	4.25	0.86	مرتفع
4	اعمل على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع العاملين.	4.24	0.80	مرتفع
5	أطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص في مؤسسات أخرى.	4.08	0.93	مرتفع
6	ابذل جهدا في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود المنظمة.	4.04	0.94	مرتفع

يتبين من الجدول (8) أن جميع فقرات مجال سعة الاتصالات حازت على متوسطات حسابية تقع في المستوى المرتفع من الإبداع الإداري ، وتراوح المتوسط الحسابي بين (4.04-4.44). ويبين الجدول (9) ترتيب فقرات مجال تشجيع الإبداع، حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد العينة على فقرات الإبداع لمجال تشجيع الإبداع مرتبة تنازليا

الرقم	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	اثني على الموظف الذي يحقق أي إنجاز.	4.62	0.63	مرتفع
2	أقدم امتيازات للمحافظة على المبدعين.	4.49	0.83	مرتفع
3	أساهم في إشاعة جو التنافس البناء في المؤسسة.	4.46	0.75	مرتفع
4	اعمل على زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم.	4.42	0.66	مرتفع
5	أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين	4.38	0.81	مرتفع
6	أقوم بتعميم أية أفكار جديدة يقدمها العاملون.	4.28	0.91	مرتفع
7	أعطي الموظفين الوقت، والحرية، للتعبير عن أرائهم ومقترحاتهم دون قيود.	4.28	0.73	مرتفع
8	أشجع ذوي الأفكار الجديدة.	4.22	0.92	مرتفع
9	اعمل على مكافأة أصحاب الأفكار الجديدة.	4.15	0.82	مرتفع
10	امتلك المقدرة في الإشراف على الأفراد المبدعين.	4.12	0.81	مرتفع
11	أشجع الأفراد الذين يبتعدون عن الروتين.	3.94	0.96	مرتفع
12	أجرب الأفكار الجديدة، ولا احكم عليها مسبقا.	3.66	0.97	متوسط

يتبين من الجدول (9) أن جميع فقرات مجال تشجيع الإبداع حازت على متوسطات حسابية تقع في المستوى المرتفع من الإبداع الإداري ، وتراوح المتوسط الحسابي بين (3.94-4.62)، باستثناء فقرة واحدة حازت على متوسط حسابي يقع ضمن المتوسط من الإبداع الإداري وهي: (أجرب الأفكار الجديدة، ولا احكم عليها مسبقا، المتوسط الحسابي = 3.66).

2.4 عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع لدى مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات المؤهل العلمي ، ولبيان الفروق الدالة إحصائيا بين هذه المتوسطات، فقد تم استخدام التباين الأحادي المتعدد.

ويبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات المؤهل العلمي على مجالات الإبداع الإداري، والإبداع الإداري ككل.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات المؤهل العلمي على مجالات الإبداع الإداري، والإبداع الإداري ككل

البعد	الوسط الحسابي: بكالوريوس فما دون	الوسط الحسابي: ماجستير/ دبلوم عالٍ	الوسط الحسابي: دكتوراة	الوسط الحسابي: الكلي	الانحراف المعياري: بكالوريوس فما دون	الانحراف المعياري: ماجستير/ دبلوم عالٍ	الانحراف المعياري: دكتوراة	الانحراف المعياري: الكلي
حل المشكلات واتخاذ القرارات	4.13	4.26	4.49	4.15	0.44	0.40	0.23	0.44
القابلية للتغير	4.11	4.06	4.14	4.11	0.46	0.52	0.29	0.46
روح المجازفة	3.75	3.74	3.77	3.75	0.60	0.46	1.04	0.59
سعة الاتصالات	4.22	4.24	4.20	4.22	0.48	0.48	0.67	0.48
تشجيع الإبداع	4.23	4.37	4.47	4.25	0.45	0.33	0.19	0.43
الإبداع الكلي	**4.11**	**4.18**	**4.28**	**4.12**	**0.41**	**0.43**	**0.19**	**0.40**

وبعد ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي المتعدد لدراسة وجود الفروق لأثر المؤهل العلمي على مجالات الإبداع الإداري والإبداع الإداري ككل ، والجدول (11) يبين نتائج ذلك.

الجدول (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على مجالات الإبداع الإداري، والإبداع الإداري ككل

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الأوساط	ف	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	حل المشكلات واتخاذ القرارات	0.919	2	0.460	2.420	0.092
	القابلية للتغيير	4.976E-02	2	2.488E-02	0.118	0.889*
	روح المجازفة	3.266E-03	2	1.633E-03	0.005	0.995
	سعة الاتصالات	9.226E-03	2	4.613E-03	0.020	0.980
	تشجيع الإبداع	0.572	2	0.286	1.522	0.221
	الكلي	0.219	2	0.110	0.695	0.500
الخطأ	حل المشكلات واتخاذ القرارات	31.714	167	0.190		
	القابلية للتغيير	35.187	167	0.211		
	روح المجازفة	59.734	167	0.358		
	سعة الاتصالات	39.061	167	0.234		
	تشجيع الإبداع	31.372	167	0.188		
	الكلي	26.310	167	0.158		
المجموع	حل المشكلات واتخاذ القرارات	0.092	169			
	القابلية للتغيير	0.889	169			
	روح المجازفة	0.995	169			
	سعة الاتصالات	0.980	169			
	تشجيع الإبداع	0.221	169			
	الكلي	0.500	169			

** حيث 3.266E-03 = 0.002366

يتبين من الجدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات عند مستوى الدلالة ($\alpha <= 0.05$) لمجالات الإبداع الإداري، والإبداع الإداري بصورة عامة، وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

3.4 عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

هل توجد هناك فروق ذات دلالةإحصائية عند مستوى الدلال ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع لدى مديري المدارس تعزى لمتغير النوع الاجتماعي؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لمستويي النوع الاجتماعي والجداول (12) يبين نتائج ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويي النوع الاجتماعي لمجالات الإبداع الإداري، والإبداع الإداري ككل

البعد	الوسط الحسابي		الانحراف المعياري	
	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى
حل المشكلات واتخاذ القرارات	4.18	4.12	0.51	0.35
القابلية للتغير	4.16	4.05	0.52	0.37
روح المجازفة	3.80	3.69	0.67	0.50
سعة الاتصالات	4.21	4.24	0.56	0.38
تشجيع الإبداع	4.24	4.27	0.49	0.36
الإبداع الكلي	0.14	4.10	0.47	0.30

وبعد ذلك تم استخدام اختبار (ت) لدراسة وجود الفروق لأثر النوع الاجتماعي على مجالات الإبداع الإداري والإبداع الإداري ككل ، والجدول (13) يبين نتائج ذلك.

الجدول (13)

نتائج اختبار (ت) للنوع الاجتماعي على مجالات الإبداع الإداري، والإبداع الإداري ككل

البعد	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
حل المشكلات واتخاذ القرارات	0.96	168	0.34
القابلية للتغيير	1.60	168	0.11
روح المجازفة	1.12	168	0.27
سعة الاتصالات	-0.33	168	0.74
تشجيع الإبداع	-0.47	168	0.64
الكلي	0.66	168	0.51

يتبين من الجدول (13)أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة القريات تعزى إلى النوع الاجتماعيعلى جميع مجالات الإبداع الإداري والإبداع الإداري بصورة عامة.

4.4 عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:

هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) في مستوى الإبداع لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الخبرة؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات متغير الخبرة والجدول (14) يبين نتائج ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الخبرة لمجالات الإبداع الإداري، والإبداع الإداري ككل

البعد	الوسط الحسابي				الانحراف المعياري			
	أقل من 5	من 5-10	أكثر من 10	الكلي	أقل من 5	من 5- 10	أكثر من 10	الكلي
حل المشكلات واتخاذ القرارات	3.99	4.04	4.29	3.99	0.50	0.46	0.36	0.44
القابلية للتغير	3.99	4.15	4.13	4.11	0.44	0.48	0.44	0.46
روح المجازفة	3.41	3.77	3.86	3.75	0.64	0.52	0.59	0.59
سعة الاتصالات	3.89	4.19	4.37	4.22	0.60	0.43	0.41	0.48
تشجيع الإبداع	4.14	4.05	4.43	4.25	0.46	0.49	0.30	0.43
الإبداع الكلي	3.99	4.04	4.24	4.12	0.44	0.42	0.32	0.40

وبعد ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي المتعدد لدراسة وجود الفروق لأثر الخبرة في مجال الإدارةعلى مجالات الإبداع الإداري والإبداع الإداري ككل ، والجدول (15) يبين نتائج ذلك.

الجدول (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة في مجال الإدارة على مجالات الإبداع الإداري، والإبداع الإداري ككل

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الأوساط	ف	مستوى الدلالة
الخبرة	حل المشكلات واتخاذ القرارات	3.157	2	1.579	8.945	* 0.000
	القابلية للتغيير	.530	2	0.265	1.276	0.282
	روح المجازفة	4.333	2	2.166	6.530	*0.002
	سعة الاتصالات	4.993	2	2.496	12.234	* 0.000
	تشجيع الإبداع	5.168	2	2.584	16.117	* 0.000
	الكلي	**2.775**	**2**	**1.387**	**9.753**	* **0.000**
الخطأ	حل المشكلات واتخاذ القرارات	29.475	167	0.176		
	القابلية للتغيير	34.706	167	0.208		
	روح المجازفة	55.404	167	0.332		
	سعة الاتصالات	34.077	167	0.204		
	تشجيع الإبداع	26.776	167	0.160		
	الكلي	**23.754**	**167**	**0.142**		
المجموع	حل المشكلات واتخاذ القرارات	32.633	169			
	القابلية للتغيير	35.236	169			
	روح المجازفة	59.737	169			
	سعة الاتصالات	39.070	169			
	تشجيع الإبداع	31.944	169			
	الكلي	**26.529**	**169**			

* دالة إحصائياً

يتبين من الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05) في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة القريات تعزى إلى الخبرة في مجال الإدارة على مجالات الإبداع الإداري التالية: حل المشكلات واتخاذ القرار ومجال روح المجازفة ومجال سعة الاتصالات ومجال تشجيع الإبداع.

يتبين من الجدول (15) أنه لا توجد فروقذات دلالة إحصائية بين المتوسطات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجال القابلية للتغيير للإبداع الإداري، وفقا لمتغير الخبرة في مجال الإدارة.

ويتبين من الجدول (15) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع الإداري ككل، وفقا لمتغير الخبرة في مجال الإدارة.

ولمعرفة أي المستويات التصنيفية لمتغير الخبرة في مجال الإدارة يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات الإبداع الإداري التالية: حل المشكلات واتخاذ القرار ومجال روح المجازفة ومجال سعة الاتصالات ومجال تشجيع الإبداع، والإبداع الإداري ككل ، فقد تم استخدام اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية. ويبين الجدول (16) نتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية.

الجدول (16)

نتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية لأثر الخبرة على مجالات حل المشكلات واتخاذ القرار ومجال روح المجازفة ومجال سعة الاتصالات ومجال تشجيع الإبداع، والإبداع الإداري ككل

البعد	الخبرة (i)	الخبرة(j)	وسط الفروق	مستوى الدلالة
حل المشكلات واتخاذ القرارات	أقل من 5 سنوات	من 5-10	-4.8535E-02	0.88
		أكثر من 10	-.3022*	0.00
	من 5-10	أقل من 5	4.853E-02	0.88
		أكثر من 10	-.2537*	0.00
	أكثر من 10	أقل من 5	.3022*	0.00
		من 5-10	.2537*	0.00
روح المجازفة	أقل من 5 سنوات	من 5-10	-.35368*	0.03
		أكثر من 10	-.4412*	0.00
	من 5-10	أقل من 5 سنوات	.3536*	0.03
		أكثر من 10	-8.7585E-02	0.68
	أكثر من 10	أقل من 5 سنوات	.4412*	0.00
		من 5-10	8.759E-02	0.68
سعة الاتصالات	أقل من 5 سنوات	من 5-10	-.2960*	0.02
		أكثر من 10	-.4706*	0.00
	من 5-10	أقل من 5 سنوات	.2960*	0.02
		أكثر من 10	-.1746	0.08
	أكثر من 10	أقل من 5 سنوات	.4706*	0.00
		من 5-10	.1746	0.08
تشجيع الإبداع	أقل من 5 سنوات	من 5-10	9.107E-02	0.60
		أكثر من 10	-.2839*	0.01
	من 5-10	أقل من 5 سنوات	-9.1071E-02	0.60
		أكثر من 10	-.3750*	0.00
	أكثر من 10	أقل من 5 سنوات	.2839*	0.01
		من 5-10	.3750*	0.00
الكلي	أقل من 5 سنوات	من 5-10	-.1087	0.45
		أكثر من 10	-.3154*	0.00
	من 5-10	أقل من 5 سنوات	.1087	0.45
		أكثر من 10	-.2067*	0.01
	أكثر من 10	أقل من 5 سنوات	.3154*	0.00
		من 5-10	.2067*	0.01

بينت نتائج اختبار (شيفيه) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في مجال حل المشكلات واتخاذ القرار بين ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنواتمن جهة وبين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات وذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات ولصالح ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات.

بينت نتائج اختبار (شيفيه) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في مجال روح المجازفة بين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات من جهة وبين ذوي الخبرة الأكثرمن 10 وذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات ولصالح ذوي الخبرة الأكثر.

بينت نتائج اختبار (شيفيه) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في مجال سعة الاتصالات كانت بين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات من جهة وبين ذوي الخبرة الأكثرمن 10 وذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات ولصالح ذوي الخبرة الأكثر.

بينت نتائج اختبار (شيفيه) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في مجال تشجيع الإبداعكانت بين ذوي الخبرة الأكثر من سنوات من جهة وبين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات وذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات من جهة أخرى ولصالح ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات.

بينت نتائج اختبار (شيفيه) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في الإبداع الإداري تبعا لمتغير الخبرة ككل كانت بين ذوي الخبرة الأكثر من سنوات من جهة وبين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات وذوي الخبرة من 5 إلى 10سنوات من جهة أخرى ولصالح ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلىمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، وتفسيرها، كما ويعرض هذا الفصل للتوصيات التي انبثقت عن الدراسة.

1.5 مناقشة النتائج:

تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول : "ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة القريات من وجهة نظرهم؟".

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن هناك مستوى مرتفعا من الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة بصورة عامة وذلك في الإبداع الإداري ككل، وفي المجالات الفرعية للإبداع الإداري الفرعية له (القدرة حل المشكلات واتخاذ القرار،والقدرة على التغيير ، وروح المجازفة، وسعة الاتصالات، ودرجة تشجيع الإبداع).

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو فارس، 1990)، التي هدفت إلى التعرف على درجة الإبداع الإاري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية ، وأظهرت نتائجها أن هناك درجة عالية من الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية.

كما واتفقت مع نتائج دراسة (القطاونة، 2000) التي هدفت إلى التعرف على كل من: المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية وتحليل العلاقة بين المناخ والإبداع الإداري ، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى السلوك الإبداعي لدى أفراد عينة الدراسة مستوى عال.

كما واتفقت مع نتائج دراسة (خطاطبة، 2002) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم، وأظهرت نتائجها أنه هناك مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة.

وللتعرف على أي فقرات الإبداع الإداري حازت على مستوى مرتفع أو متوسط أو منخفض من الإبداع الإداري فقد تم ترتيب فقرات الإبداع الإداري تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

انظر ملحق (و) الذي يبين ترتيب فقرات الإبداع الإداري حسب المتوسطات الحسابية، ويبين الملحق (و) أن جميع فقرات الإبداع الإداري حازت على متوسطات حسابية تقع في المستوى المرتفع من الإبداع الإداري (3.50 فأكثر)، وهذا يعكس مستوى مرتفعاً من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة، باستثناء الفقرات التالية، والتي حازت على متوسطات حسابية تقع في المستوى المتوسط من الإبداع الإداري من (2.50-3.49)، ويعكس هذا متوسطا من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة نحوها وهي:

1. أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر (المتوسط الحسابي 3.63).
2. أخاف من نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة (المتوسط الحسابي 3.45).
3. أرفض ما هو خاطئ ولو كان شائعا ومقبولا (المتوسط الحسابي 3.44).
4. أجرب أساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطرة (المتوسط الحسابي 3.41).
5. أقوم بأعمال ذات مخاطر عالية (المتوسط الحسابي 3.22).
6. أجرب الأفكار الجديدة، ولا احكم عليها مسبقا (المتوسط الحسابي 3.66).

ومن أجل تحديد فقرات الإبداع الإداري وفق المجالات التي تندرج تحتها، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابة أفراد عينة الدراسة لكل فقرة على حدة، ثم ترتيب فقرات كل مجال ترتيبا تنازليا.

نستنتج مما سبق أن مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية مرتفع حيث تتوافر لديهم الإمكانية الإبداعية، كما أنهم يهتمون ويشجعون الآخرين على الإبداع.

ويمكن تفسير وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة بما يلي:

إنَّ أفراد عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس غالبيتهم من المؤهلين إداريا،وخضعوا لبرامج تدريبية في الإدارة ، والقيادة، وبالتالي يملكون مهارات إبداعية، إضافة إلى أنهم يحاولون بصورة أو بأخرى إظهار مدارسهم بصورة جيدة أمام مديريات التربية ،وأمام مركز الوزارة ، مما يجعلهم يسلكون سلوكا إبداعيا في إدارتهم لمدارسهم، إضافة إلى رغبة هولاء المدراء والمديرات بالظهور بمظهر الإداري المبدع أمام المستويات الإدارية الأعلى حرصا على سير العمل.

أما بخصوص فقرات الإبداع الإداري ككل ، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن بعض فقرات الإبداع الإداري ، حازت على متوسطات حسابية تقع في المتوسط من الإبداع الإداري وهي:

1. أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر (المتوسط الحسابي 3.63).
2. أخاف من نتائج اركاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة (المتوسط الحسابي 3.45).
3. أرفض ما هو خاطئ ولو كان شائعا ومقبولا (المتوسط الحسابي 3.44).
4. أجرب أساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطرة (المتوسط الحسابي 3.41).
5. أقوم بأعمال ذات مخاطر عالية (المتوسط الحسابي 3.22).
6. أجرب الأفكار الجديدة، ولا احكم عليها مسبقا (المتوسط الحسابي 3.66).

ويمكن تفسير ذلك بالنسبة لفقرة (أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر) أظهرت نتائج الدراسة أن هذه الفقرة حازت على مستوى متوسط من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة ، مما يعكس قدرة متوسطة لدى أفراد العينة للتمسك بمواقفهم حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس ، وهذا يفسر بعدم شجاعة بعض أفراد العينة من التمسك بمواقفهم أمام الرئيس ، خوفا من عمل مشاكل مع رؤسائهم، إضافة إلى الحصول على الرضا الكامل من رئيسهم.

أما بخصوص الفقرة (أخاف من نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة) فيمكن تفسير ذلك بأن أفراد العينة لا يخافون من نتائج ارتكاب الأخطاء ، وذلك دلالة لرغبة من أفراد العينة في تطبيق الأفكار الجديدة ، دون الخوف من نتائج ارتكاب الأخطاء.

أما بخصوص الفقرة (أرفض ما هو خاطئ ولو كان شائعا ومقبولا) فيمكن تفسيرها بعدم رفض عينة لدراسة لكل ما هو خاطئ ولو كان مقبولا ، وهذا يدل على روح المجازفة لدى أفراد العينة.

وبخصوص الفقرة (أقوم بأعمال ذات مخاطر عالية) فيمكن تفسير ذلك بعدم رغبة أفراد عينة الدراسة القيام بأعمال ذات مخاطر عالية ،خوفا من ا لنتائج المترتبة من هذه النتائج ، وعدم معرفة نتيجة هذه الأعمال مسبقا، وخوفا من أن تؤدي هذه الأعمال النتائج السلبية على المؤسسة، ومن ثم تعود هذه النتائج على المدير مباشرة.

أما بخصوص الفقرة (أجرب الأفكار الجديدة، ولا احكم عليها مسبقا) فيمكن ربط تفسير هذه الفقرة بتفسير الفقرة السابقة ، إضافة إلى عدم مقدرة عينة الدراسة بالحكم المسبق على الأفكار الجديدة ، وعدم تجريبها ظننا منهم بأن في ذلك مضيعة للوقت وعدم وجود الوقت الكافي للقيام بتجريب مثل هذه الأفكار الجديدة.

أما بالنسبة لتفسير الترتيب التنازلي لمستوى الإبداع الإ داري لدى أفراد العينة وفق المجالات فقد جاء على النحو التالي: حل المشكلات واتخاذ القرار، والقابلية للتغيير، وتشجيع الإبداع، وسعة الاتصالات، وروح المجازفة.

فأنه يمكن أن يفسر ذلك بأن استجابات أفراد العينة كانت أكثر ارتفاعا في المجالات التي يمكن أن يوثروا ويتأثروا بها وتمثل اتجاها شخصيا لديه : كحل المشكلات واتخاذ القرار ، والقابلية للتغيير، وتشجيع الإبداع،وسعة الاتصالات ، وكانت أقل ارتفاعا في المجالات التي تحتاج إلى قرارات إدارية مركزية مثل روح المجازفة.

وبالنسبة لتحليل تصورات أفراد عينة الدراسة لمجالات الإبداع الإداري فستعرضها الدراسة على التوالي:

1- بالنسبة لمجال حل المشكلات واتخاذ القرار فقد كان مستوى الإبداع فيه مرتفعا ، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد عينة الدراسة يملكون المقدرة على اتخاذ القرارات الهامة،واكتشاف المشكلات وتعقبها ، وحلها،وجمع البيانات واتخاذ القـــرارات ، وتجريب طرق جديدة لحل المشكلات.

2- بالنسبة لمجال القابلية للتغيير فقد كان مستوى الإبداع فيه مرتفعا ، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد العينة يميلون إلى التغيير، ويرون أن التغييـــر ظـــاهرة طبيعيـــة ويشجعون على وضع الخطط المستقبلية للتطوير ، ويرون أن واجب المؤسسة أن تتعامل مع التغيير بمرونة وتكيف ، ويفضلون إيجاد طرق جديدة وفعالة لتنفيـــذ العمل.

3- بالنسبة لمجال تشجيع الإبداع فقد كان مستوى الإبداع فيه مرتفعا ، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد العينة يحرصون على تشجيع الإبداع من خلال تشجيع الموظفين في الابتعاد عن الروتين ،والإشراف المبدعين منهم،وتشجيع الأفكار الجديـــدة ، وإعطاء الحرية للتعبير عن الأفكار بحرية والثناء على الأفكار الجيدة ، وتقـــديم التسهيلات للموظفين.

4- بالنسبة لمجال سعة الاتصالات،فقد كان مستوى الإبداع في هذا المجال مرتفعا ، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد العينة يحرصون على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع الموظفين،يعملون على تنمية الصلات والعلاقات الإنسانية مع المراجعين ، وتطوير العلاقات مع المؤسسات الأخرى، ويقومون بلقاءات غير رسمية لمناقشة المشاكل الخاصة بالعاملين.

5- أما بالنسبة لمجال روح المجازفة فقد كان مستوى الإبداع فيه مرتفعا ، ويمكـــن تفسير ذلك بأن أفراد العينة يشجعون الرفض لما هو خاطئ، ويتبنون كل فكـــرة جديدة معقولة،ويقومون بتجريب أساليب عمل جديدة ، ويرغبـــون فـــي القيـــام بأعمال ذات مجازفة عالية.

تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني : "هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع لدى مديري المدارس تعزى للمؤهل العلمي؟".

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)لمجالات الإبداع الإداري وللمجالات مجتمعة ، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقد يعزى ذلك إلى أن تصورات مدراء ومديرات المدارس عن المهارات الإبداعية التي يجب أن يتصف بها كل مدير هي واحدة بغض النظر عن المؤهل العلمي لمدير المدرسة سواء كان بكالوريوس أو أعلى من بكالوريوس.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (خطاطبة، 2002) التي أظهرت عدم وجود فروق في الإبداع الإداري لدى أفراد العينة تبعا للمؤهل العلمي، واختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (أبو فارس، 1990)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث : "هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي؟".

أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة القريات تعزى إلى النوع الاجتماعي على جميع مجالات الإبداع الإداري.

كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة القريات تعزى إلى النوع الاجتماعي على الإبداع الإداري ككل.

ويمكن أن يفسر ذلك بأن تصورات مدراء المدارس الذكور عن الإبداع الإداري لدى مديري المدارس لا تختلف تصورات مديرات المدارس الإناث عن الإبداع الإداري.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (خطاطبة، 2002) التي أظهرت عدم وجود فروق في الإبداع الإداري لدى أفراد العينة تبعا للنوع الاجتماعي.

تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع : "هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الخبرة؟".

أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود فروقذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة القريات تعزى إلى الخبرةفي مجال الإدارة على مجالات الإبداع الإداري التالية : حل المشكلات واتخاذ القرار ومجال روح المجازفة ومجال سعة الاتصالات ومجال تشجيع الإبداع.

كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجال القابلية للتغيير للإبداع الإداري ، وفقا لمتغير الخبرة في مجال الإدارة.

وكما أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)للإبداع الإداري ككل ، وفقا لمتغير الخبرة في مجال الإدارة.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (أبو فارس ، 1990)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الخبرة.

ويمكن تفسير وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري ككل ، وفي مجال حل المشكلات واتخاذ القرار ومجال روح المجازفة ومجال سعة الاتصالات ومجال تشجيع الإبداع، إلى الخبرة في مجال الإدارة التي لها الأثر الكبير في الإبداع الإداري، كما نجد أن المديرين والمديرات ذوي الخبرة الأكثر قد استفادوا من خبرتهم في مجال الإدارة المدرسية ، إلى جانب في خبرتهم الطويلة تعرضوا لكثير من المواقف والمشكلات الإدارية ، التي قاموا على البحث عن أسبابها والعمل على حلها فأصبح عندهم مخزون من الخبرة في مثل هذه المواقف ، إلى جانب أن

أصحاب الخبرة الطويلة يرغبون في تحسين وضعهم الإداري ويرغبون في تحسين الأداء رغبة في الترفيعات، ورغبة في نيل رضا المستويات الإدارية العليا.

2.5 التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. إعطاء صلاحيات لمديري ومديرات المدارس بتقديم مكافآت وتسهيلات مالية للموظفين المبدعين حرصا على استمرارهم في العمل . وضرورة إخضاع الترقيات في مديريات التربية والتعليم إلىأسس موضوعية تستند إلى الكفاءة والجدارة والإنجاز.
2. تشجيع المديرون والمديرات في المدارس على تجريب أساليب العمل الجديدة ، وإبراز الأفكار الخلاقة ،واستغلالها في العمل ، واتخاذ القرارات المهمة، وتحمل المخاطر المحسوبة المترتبة على هذه الأساليب.

3.زيادة الاهتمام بتأهيل المد يرين والمديرات من خلال برامج التطوير التربوي، وتدريبهم على أساليب القيادة الإدارية ، وبرامج تدريبية يلتحقون بها لتنمية المهارات الإبداعية لديهم ، كي يتم تعريفهم على المستحدثات الجديدة في التعليم وبخاصة في مجال الإدارة المدرسية.

4.إجراء المزيد من الدراسات حول متغيرات الد راسة على أن تشمل مجالات جديدة ومجتمعات مختلفة ، إلى جانب الاهتمام بدراسة معوقات الإبداع الإداري التربوي.

المراجع

أ. المراجع العربية:

أبو فارس، محمو د عودة، (1990). **الإبداع الإداري لدى المعلمين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية** رسالة ماجستير غير منشورة، الـ جامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الاعرجي، عاصم، (1995).**دراسات معاصرة في التطوير الإداري:منظور تطبيقي.** (ط1). عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

بدران، إبراهيم، (1988)."ملاحظات حول الإبداع في الإدارة "**محاضرات في برنامج تطوير الإدارة العليا المنعقد في معهد الإدارة العامة**، عمان، الأردن.

الجديتاوي، جاد الله هزاع عوض، (2002).**الإبداع في القطاع الحكومي الأردني:دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع في محافظات الشمال** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

جروان، فتحي، (1997).**الإبداع والسلوك الإبداعي** ، عمان: دار الفكر للنشر ، الأردن .

جواد، شوقي، (2000)، **سلوك تنظيمي**، ط1، دار الحامد ، عمان ، الأردن .

حريم حسين، (2003). **إدارة المنظمات: منظور كلي.** عمان:دار الحامد للنشر ، الأردن .

حمود، خضير كاظم، (2002). **السلوك التنظيمي**(ط1)، عمان:دار صفاء للنشر والتوزيع.

حوامدة، باسم (2002). **المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

خطاطبة، سهى، (2002)**مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

الزهري، رنده اليافي، (2002)الإبداع في ظل البيروقراطية ،**عالم الفكر** ، 30(3)،231-260.

زيتون، عايش محمود، (1987) **تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في تدريس العلوم**. (ط1)، عمان: جمعته عمال المطابع التعاونية.

سلامة، كايد. (1992)،**نظرية القيادة التربوية** ، ورقة عمل غير منشورة، جامعة اليرموك. اربد، الأردن.

الشربيني، عبد الفتاح، (1987)، **المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية**،المجلة العربية للادار ة، المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان، العدد (3)، السنة الحادية عشر، ص 20-56.

عبد الرحمن، عبد الله محمد . (1996).**علم اجتماع المدرسة** كلية الآداب، جامعة الإسكندرية، مصر.

العدواني، حمدان، (2003). **مستوى الممارسات الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات** . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليج العربي، البحرين.

العساف، عبد المعطي، (1995)، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، **مجلة الإداري**، السنة17، العدد (62)، 29-51.

عماد الدين، منى، (1985)**تصورات العاملين في وزارة التربية والتعليم المركز في الأردن لإبعاد المناخ التنظيمي السائد في الوزارة** ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاردنية.

عماد الدين، منى، (2001)، "مشروع تطوير الكفاءة المؤسسية لإدارة الخدمات التربوية"، **رسالة المعلم**، العددان 3، 4، المجلد 41، ص 10 – 17.

العميان، محمود سلمان، (2002). **(ط1). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، (ط1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عناقرة، فاطمة نواف، (1990)، **المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

الفياض، محمود احمد، (1994). **اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية: استخدام الشبكة الإدارية ..** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

القحطاني، سالم بن سعيد، (2002).المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. **مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية**، العدد (2)، 327-373.

القريوتي، محمد قاسم، (2000). **السلوك التنظيمي:دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، (ط3)، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

القطاونة، منار إبراهيم، (2000). **المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي:دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية.** رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية،عمان،الأردن.

اللوزي، موسى، (1999).**التطوير التنظيمي:أساسيات ومفاهيم حديثة** . (ط1)، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

محارمة، ثامر، (1993)، **تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

المعاني،ايمن عودة محمود، (1990).**اثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارا ت الأردنية**.رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

المعلم، طه، (2003). **مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي** . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

المغربي، كامل محمد، (1995).**السلوك التنظيمي:مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم.** (ط2)، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

النجار، فريد، (1998) **السلوك التنظيمي للقرن الحادي والعشرين** ، ط1، المؤلف، القاهرة.

هيجان، عبد الرحمن احمد، (1999) معوقات الإبداع في ا لمنظمات السعودية. **الإدارة العامة**، 39(1)، 1-61.

اليونسكو، قسم السياسة التربوية والتخطيط، (1996) الإدارة التربوية على المستوى المحلي **العمليات اللامركزية في الإدارة التربوية** ، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

ب. المراجع الأجنبية:

Gerald C. Ubben, (2000): **"Principal: The Creative Leadership for Effective Schools"** USA: Allyn & Bacon.

Guilford J.P., (2000), **Personality,** New York: McGraw-Hill.

Richard L. Allington, (2001). "**schools that Work",** USA: Allyn & Bacon.

Theodore J. Kowalski, (2000), **"Case Studies in Educational Administration",** USA: Allyn & Bacon.

Scott, S. and Reoinaid, A., (1994), Determinates of innovation in the work place, **Academy of Management Journal,** Vol.37, NO.3.P580-607.

الملحق (أ)

الاستبانة بصورتها الأولية

الملحق (أ)

الاستبانة بصورتها الأولية

جامعة مؤتة

كلية الإدارة والأصول

قسم الإدارة التربوية

الأستاذ الدكتور...المحترم.

يقوم الباحث بإجراء بحث بعنوان **(مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة القريات من وجهة نظرهم)** استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، رغبة في إيجاد الصدق المنطقي لفقرات استبانة الإبداع الإداري، واعتماد فقراتها لهذه الدراسة، فقد حرص الباحث على أن يسترشد بآرائكم السديدة، فتم اختياركم عضوا للتحكيم؛ لما عرف عنكم من إطلاع وخبرة ودراية.

يرجى التكرم بقراءة هذه الاستبانه، وإبداء ملاحظاتكم وآرائكم حول صحة هذه الفقرات ومناسبتها**لقياس مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة القريات** ومناسبة كل فقرة المجال الذي وضعت فيه،طبقا إما هو موضح في الاستمارة المرفقة ،وتعديل وإضافة أو حذف أي فقرة علما بان إجابة أفراد العينة ستكون بوضع إشارة (*)داخل العامود المناسب ،أمام كل فقرة وتحت درجة موافقته على الفقرةالتي تتكون من خمس درجات للإجابة ،وهي بدرجة كبيرة جدا، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جدا.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير والامتنان

الباحث

عيد عايش علي الرشيدي

الرقم	الفقرة	المجال		الصياغة		التعديل
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
المجال الأول: حل المشكلات واتخاذ القرار:						
1	أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبيا.					
2	أعطي الحرية للعاملين في اختيار المشكلات وتعقبها ومناقشتها.					
3	أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها					
4	امتلك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها.					
5	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.					
6	استشير الخبراء والمختصين قبل اتخاذ القرارات بصورة نهائية.					
7	اتخذ المواقف إزاء المشكلات، - كل على حده- لحلها.					
8	أفضل أن اجمع واحلل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل البت فيها.					
9	ارغب بالعمل مع فرق مكلفة بحل المشكلات المعقدة.					
10	أحاول تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجهني في أداء وظيفتي.					
11	أتابع المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.					

الرقم	الفقرة	المجال		الصياغة		التعديل
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
12	أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة.					
13	أستطيع الحصول على المعلومات التي احتاجها بسرعة وبصورة مستمرة.					
14	امتلك القدرة على تصوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.					
المجال الثاني:القابلية للتغيير:						
1	أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر والعاملين.					
2	أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل.					
3	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة.					
4	أبالغ في قدرتي على التطوير والتجديد.					
5	اخصص وقتا، لمتابعة أفكاري أو مشاريعي الخاصة.					
6	أتطلع لمزاولة مهام عمل غير متخصصة.					
7	ارغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى.					
8	أشارك في تعليقات الآخرين أثناء الاجتماعات.					
9	ارغب في تكوين انطباع عند زملاء العمل بأنني شخص يمتلك أفكارا جديدة حول العمل.					

الرقم	الفقرة	المجال		الصياغة		التعديل
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
10	أرى بان التغيير ظاهر ة طبيعية يجب على المؤسسة أن تتعلم كيفية التعامل معه بمرونة وتكيف.					
11	أشجع على وضع الخطط المستقبلية للتطوير و التغيير.					
	المجال الثالث: روح المجازفة:					
1	ارغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.					
2	أكون على استعداد لاستغلال كل فكرة جديدة.					
3	أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطر عالية.					
4	أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطرة.					
5	امتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.					
6	أشجع الرفض لما هو خاطىء ولو كان شائعا ومقبولا.					
7	لا أخاف من نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة.					
	المجال الرابع: سعة الاتصالات:					
1	أفسر الاتصالات الواردة من الأقسام الأخرى.					

الرقم	الفقرة	المجال: منتمية	المجال: غير منتمية	الصياغة: صالحة	الصياغة: غير صالحة	التعديل
2	اعمل على تنمية الصلات والعلاقات مع المراجعين.					
3	ابذل جهدا في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود المنظمة.					
4	اعمل على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع الموظفين.					
5	أطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص العاملين في مؤسسات أخرى.					
6	استعين بعلاقاتي الشخصية ؛ من اجل الحصول على الأعمال التي ارغب بها					
7	أقوم بلقاءات غير رسمية؛ لمناقشة المشاكل الخاصة بالعاملين معي.					
	المجال الخامس:تشجيع الإبداع:					
1	أقوم بنقد الأفكار الجديدة.					
2	اعمل على زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم من خلال التفكير والعمل والبحث عن الآليات المساعدة في تنمية هذه الثقة.					
3	أتقدم بتقييمات مكتوبة لما يقترح من أفكار في قسمي.					
4	اعمل على مكافأة أصحاب الأفكار الجديدة.					
5	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين.					

الرقم	الفقرة	المجال		الصياغة		التعديل
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
6	أعطي الموظفين الوقت، والحرية للتعبير عن أرائهم ومقترحاتهم دون قيود، والعمل بها بعد دراستها وتحليها.					
7	أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين، والحرص على استمرارهم في العمل.					
8	أشجع ذوي الأفكار الجديدة وأظهرهم.					
9	امتلك قدرة في الإشراف على الأفراد المبدعين.					
10	أجرب الأفكار الجديدة، ولا احكم عليها مسبقا.					
11	أشجع الأفراد الذين يبتعدون عن الروتين.					
12	اعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.					
13	أقوم بتعميم إيه أفكار جديدة يقدمها العاملون، وذلك لتشجيع روح الإبداع.					
14	اثني على الموظف الذي يحقق أي إنجاز، ولو كان الإنجاز لا يتصل بعمل المنظمة. أتبنى مفهوم التنافس.					
15	أتبنى مفهوم التنافس.					

ملاحظات:

....

....

....

الملحق (ب)

أسماء السادة المحكمين

الملحق (ب)

أسماء السادة المحكمين

الرقم	اسم الدكتور/الدكتورة	الجامعة
1	الأستاذ الدكتور / **عدنان بدري الابراهيم**	جامعة اليرموك
2	الدكتور / عمر محمد علي خصاونة	جامعة اليرموك
3	الدكتور / نواف موسى شطناوي	جامعة اليرموك
4	الدكتور / محمد محمود الخوالده	جامعة اليرموك
5	الدكتور / مشعل بن محمد الحواس	مشرف الإدارة المدرسية
6	الدكتور / مرزوق ملغي الخنجر	مدير إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات
7	الدكتور / أنمار مصطفى الكيلاني	الجامعة الأردنية
8	الدكتور / حسين محمد المؤمني	الجامعة الأردنية
9	الدكتور / هاني عبد الرحمن الطويل	الجامعة الأردنية
10	الدكتور / خلف عايد الشرعة	جامعة الجوف
11	الدكتور / محمد عبد الرءوف عبد ربه محمد	جامعة الجوف
12	الدكتور / احمد محمد قواقزة	جامعة الجوف
13	الدكتورة / منيرة الشرمان	جامعة مؤتة
14	الدكتور / حسن أحمد الطعاني	جامعة مؤتة
15	الدكتور / علي الزعبي	جامعة مؤتة
16	الدكتور / عماد الزغول	جامعة مؤتة
17	الدكتور / صبري الطراونة	جامعة مؤتة
18	الدكتور / محمد عبد الرؤوف	جامعة الجوف

الملحق (ج)

الاستبانة بصورتها النهائية

الملحق (ج)

الاستبانة بصورتها النهائية

الأخوة والأخوات مدراء ومديرات المدارس

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته........

يقوم الباحث بدراسة تهدف إلى التعرف على **مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرالمدارس في محافظة القريات من وجهة نظرهم** ، وذلك كجزء لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في جامعة مؤتة في المملكة الأردنية الهاشمية.

وسوف يقوم الباحث باستخدام استبانه الإبداع الإداري التي قام الباحث في إعدادهالذا يرجى التكرم بقراءة فقرات هذه الاستبانة بتمعن ، والإجابة عن القسم الأول: البيانات الشخصية ، والقسم الثاني: استبانه الإبداع الإداري بما يتناسب ورأيك الشخصي وحسب التعليمات المرفقة ، وسوف يكون للمعلومات التي تقدمها أثر فعال على نتائج الدراسة.

ويؤكد لك الباحث بأن البيانات الشخصية ستعامل بسرية ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرا لك حسن تعاونك

الباحث

عيد بن عايش الرشيدي

القسم الأول: البيانات الشخصية:

أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (×) في الخانة التي تنطبق على حالتك:

1 – **النوع الاجتماعي:** **@ ذكر** **@ أنثى**

2 – **الخبرة في مجال الإدارة:** **@ 5 سنوات فما دون** **@ 6 – 10 سنوات** **@ 11 سنة فأكثر**

3 - **المؤهل العلمي:** **@ بكالوريوس فما دون** **@ ماجستير/دبلوم عال** **@ دكتوراه**

القسم الثاني: استبانه الإبداع الإداري:

تضم هذه الاستبانة (45) فقرة، أرجو قراءة الفقرات، ووضع إشارة (×) على يسار كل فقرة من الفقرات ،بما يتناسب ورأيك ،وفق التدرج التالي : بدرجة كبيرة جدا، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جدا.

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
1	أقدم امتيازات للمحافظة على المبدعين.					
2	اعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.					
3	اعمل على تنمية التواصل الإيجابي والعلاقات السليمة مع المراجعين.					
4	أكون على استعداد للإفادة من كل فكرة جديدة.					
5	أتمكن من اتخاذ قرار خلال فترة قياسية نسبيا.					
6	اعمل على زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم.					
7	أعطي الحرية للعاملين في تحديد المشكلات المراد حلها.					
8	أحاول اكتشاف المشكلات بهدف حلها					
9	أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر.					
10	امتلك المقدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها.					
11	أقوم بأعمال ذات مخاطر عالية.					
12	أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين					
13	أجرب أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.					

بدرجة قليلة جدا	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا	الفقرة	الرقم
					ابذل جهدا في توسيع مجال اتصالات ي الوظيفية خارج حدود المنظمة.	14
					اعمل على مكافأة أصحاب الأفكار الجديدة.	15
					أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل.	16
					أجرب أساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطرة.	17
					استشير الخبراء والمختصين قبل اتخاذ القرارات.	18
					اتخذ المواقف إزاء كل مشكلة على حده لحلها.	19
					أعطي الموظفين الوقت، والحرية، للتعبير عن أرائهم ومقترحاتهم دون قيود.	20
					أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة.	21
					ارغب في الحصول على موقع ذي مكانة أعلى.	22
					امتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.	23
					اجمع واحلل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل البت فيها.	24
					اعمل على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع العاملين.	25
					أشجع ذوي الأفكار الجديدة.	26
					اعمل مع فرق مكلفة بالتعامل مع المشكلات التي تتطلب استشارات.	27

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
28	أحدد درجة الغموض في المواق ف التي تواجهني في أداء عملي.					
29	امتلك المقدرة في الإ شراف على الأفراد المبدعين.					
30	أشارك الآخرين في مناقشتهم أثناء الاجتماعات.					
31	أجرب الأفكار الجديدة، ولا احكم عليها مسبقا.					
32	أطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص في مؤسسات أخرى.					
33	أتابع المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.					
34	أرى بان التغيير ظاهرة طبيعية.					
35	أشجع الأفراد الذين يبتعدون عن الروتين.					
36	أستطيع الحصول على المعلومات التي احتاجها بسرعة وبصورة مستمرة.					
37	أرفض ما هو خاطئ ولو كان شائعا ومقبولا.					
38	أشجع على وضع الخطط المستقبلية.					
39	استعين بعلاقاتي الشخصية؛ من اجل خدمة العمل.					
40	أقوم بتعميم أية أفكار جديدة يقدمها العاملون.					
41	امتلك المقدرة على تصوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.					

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
42	أقوم بلقاءات غير رسمية؛ لمناقشة المشكلات الخاصة بالعاملين معي.					
43	أساهم في إشاعة جو التنافس البناء في المؤسسة.					
44	أخاف من نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة.					
45	اثني على الموظف الذي يحقق أي إنجاز.					

الملحق (د)

كتاب جامعة مؤتة إلى الملحق الثقافي السعودي في المملكة الأردنية الهاشمية للحصول على الموافقة على توزيع الاستبانة لتسهيل عملية البحث والحصول على الموافقة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة | ...SITY
مكتب الرئيس | ...t Office

الرقم : ١٠٠٨/٧٥٧٤ | Ref. :
التاريخ : ١٤/ذو الحجة/١٤٢٨هـ | Date :
الموافق : ٢٤/١٢/٢٠٠٧م

سعادة الملحق الثقافي لسفارة المملكة العربيّة السعوديّة المحترم

عمّان

تحية طيبة، وبعد:

فأرجو سعادتكم التكرُّم بالإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمّة الطالب عيد عايش علي الرشيدي/ماجستير إدارة تربويّة، في تطبيق استبانة دراسته الموسومة بـ: "**مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس في محافظة القريّات من وجهة نظرهم**"؛ وذلك لاستكمال متطلّبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/ رئيس الجامعة

د. سليمان عربيات

نسخة / عميد الدراسات العليا

١٥٠/٤٧

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+
Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540
www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

الملحق (هـ)

كتاب الملحق الثقافي السعودي لمديرية التربية والتعليم في محافظة القريات لتسهيل عملية البحث وتوزيع الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة
مكتب الرئيس

...ERSITY
...ent Office

الرقم : ١٠٠٨/٧٥٧٥
التاريخ : ١٩/ذو الحجة/١٤٢٨هـ
الموافق : ٢٩/١٢/٢٠٠٧م

Ref. :
Date :

سعادة مدير إدارة التربية والتعليم / محافظة القريات المحترم
المملكة العربيّة السعوديّة

تحية طيبة، وبعد:

فأرجو سعادتكم التكرُّم بالإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمّة الطالب عيد عايش علي الرشيدي/ماجستير إدارة تربويّة، في تطبيق استبانة دراسته الموسومة بـ: "**مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس في محافظة القريّات من وجهة نظرهم**"؛ وذلك لاستكمال متطلّبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

د. سليمان عربيات

نسخة / عميد الدراسات العليا

١٥٠/٤٩

مؤتة - الكرك - الأردن - هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+
Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540
www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

الملحق (و)

ترتيب فقرات الإبداع الإداري حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الملحق (و)

ترتيب فقرات الإبداع الإداري حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	اثني على الموظف الذي يحقق أي إنجاز.	4.62	0.63	مرتفع
2	أقدم امتيازات للمحافظة على المبدعين.	4.49	0.83	مرتفع
3	أساهم في إشاعة جو التنافس البناء في المؤسسة.	4.46	0.75	مرتفع
4	اعمل على تنمية التواصل الإيجابي والعلاقات السليمة مع المراجعين.	4.44	0.69	مرتفع
5	اعمل على زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم.	4.42	0.66	مرتفع
6	أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين	4.38	0.81	مرتفع
7	أعطي الحرية للعاملين في تحديد المشكلات المراد حلها	4.37	.70	مرتفع
8	أشجع على وضع الخطط المستقبلية.	4.32	.72	مرتفع
9	أشارك الآخرين في مناقشتهم أثناء الاجتماعات.	4.31	.74	مرتفع
10	اجمع واحلل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل البت فيها.	4.31	.74	مرتفع
11	أكون على استعداد للإفادة من كل فكرة جديدة.	4.31	.78	مرتفع
12	استعين بعلاقاتي الشخصية؛ من اجل خدمة العمل.	4.31	0.94	مرتفع
13	أحاول اكتشاف المشكلات بهدف حلها	4.28	.79	مرتفع
14	أرى بان التغيير ظاهرة طبيعية.	4.28	.81	مرتفع
15	امتلك المقدرة على تصوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	4.28	.75	مرتفع
16	أقوم بتعميم أية أفكار جديدة يقدمها العاملون.	4.28	0.91	مرتفع
17	أعطي الموظفين الوقت، والحرية، للتعبير عن أرائهم ومقترحاتهم دون قيود.	4.28	0.73	مرتفع
18	أقوم بلقاءات غير رسمية؛ لمناقشة المشكلات الخاصة بالعاملين معي.	4.25	0.86	مرتفع
19	اعمل على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع العاملين.	4.24	0.80	مرتفع
20	امتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.	4.22	.81	مرتفع

الرقم	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
21	امتلك المقدرة على اتخاذ القـرارا ت الهامـة وتحمـل مسؤولياتها.	4.22	.87	مرتفع
22	أشجع ذوي الأفكار الجديدة.	4.22	0.92	مرتفع
23	ارغب في الحصول على موقع ذي مكانة أعلى.	4.21	.92	مرتفع
24	استشير الخبراء والمختصين قبل اتخاذ القرارات.	4.20	.85	مرتفع
25	أتابع المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	4.19	.78	مرتفع
26	اعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	4.17	1.17	مرتفع
27	اعمل على مكافأة أصحاب الأفكار الجديدة.	4.15	0.82	مرتفع
28	اتخذ المواقف إزاء كل مشكلة على حده لحلها.	4.14	.76	مرتفع
29	امتلك المقدرة في الإشراف على الأفراد المبدعين.	4.12	0.81	مرتفع
30	أتمكن من اتخاذ قرار خلال فترة قياسية نسبيا.	4.11	.91	مرتفع
31	اعمل مع فرق مكلفة بالتعامل مع المشكلات التي تتطلب استشارات.	4.08	.89	مرتفع
32	أطور علاقاتي مع ذوي الاختـصاص فـي مؤسـسات أخرى.	4.08	0.93	مرتفع
33	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقـة جديدة.	4.04	.83	مرتفع
34	ابذل جهدا في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خـارج حدود المنظمة.	4.04	0.94	مرتفع
35	أحدد درجة الغموض في المواقف التي تـواجهني فـي أداء عملي.	4.02	.85	مرتفع
36	أجرب أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.	4.00	.88	مرتفع
37	أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل.	3.96	.83	مرتفع
38	أشجع الأفراد الذين يبتعدون عن الروتين.	3.94	0.96	مرتفع
39	أستطيع الحصول على المعلومات التي احتاجها بسرعة وبصورة مستمرة.	3.78	.95	مرتفع
40	أجرب الأفكار الجديدة، ولا احكم عليها مسبقا.	3.66	0.97	متوسط

الرقم	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
41	أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجـــود اتفـــاق مـــع الرئيس المباشر.	3.64	1.21	متوسط
42	أخاف من نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيـــق الأفكـــار الجديدة.	3.46	1.35	متوسط
43	أرفض ما هو خاطئ ولو كان شائعا ومقبولا.	3.44	1.29	متوسط
44	أجرب أساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطرة.	3.41	1.15	متوسط
45	أقوم بأعمال ذات مخاطر عالية.	3.23	1.44	متوسط

السيرة الذاتية

الاسم: عيد عياش الرشيدي.

الكلية: العلوم التربوية.

التخصص: الأصول والإدارة التربوية.

السنة: 2008.

العنوان البريدي: المملكة العربية السعودية، القريات، ص1428.

الهاتف النقال: 0966504187226.